

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS
AGÊNCIAS E OS SEUS CLIENTES**

INÊS DA COSTA MARTINS

OUTUBRO – 2017

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS
AGÊNCIAS E OS SEUS CLIENTES**

INÊS DA COSTA MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA SALES BAPTISTA

OUTUBRO – 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Cristina Baptista pela orientação, por todo o apoio que sempre me prestou e pela constante disponibilidade. Agradeço principalmente por toda a motivação e partilha de conhecimentos que muito me ajudaram na elaboração da dissertação.

Agradeço a toda a minha família por me acompanharem e ajudarem ao longo de todo o meu percurso académico incentivando-me sempre a seguir os meus sonhos e atingir os meus objetivos.

Agradeço ao tio Jó, à tia Paula e à avó Bertolina que, embora a distância física, nunca deixarem de estar a meu lado e de torcer pelo meu sucesso.

Agradeço ao Carlos, toda a compreensão, paciência e força tanto nas fases boas como nas más.

Agradeço à Marta e à Teresinha que mesmo sem estarmos juntas me acompanharam nesta jornada.

Agradeço a todos as empresas e entrevistados envolvidos pela disponibilidade, atenção e conhecimentos transmitidos.

Agradeço ao Professor Doutor João Mota, que juntamente com a Professora Doutora Cristina Baptista, me incutiu o gosto pelo Marketing Empresarial.

Agradeço ainda a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a finalização do meu trabalho.

RESUMO

O crescimento da indústria da publicidade tem sido acompanhado por um igual desenvolvimento da sua complexidade, resultando numa crescente tensão nas relações entre agência e cliente. Neste sentido o estudo pretende compreender o desenvolvimento dos relacionamentos entre as agências de publicidade e os seus clientes, nomeadamente os critérios de seleção de uma agência, os processos de interação, troca, adaptação e coordenação. Pretende também averiguar quais os fatores que levam à continuidade e/ou dissolução dos relacionamentos.

A investigação foi realizada com o propósito de compreender as partes envolvidas no relacionamento por forma a manter relações estáveis e duradouras. Foi estudado o modelo de Håkansson et al. (1982), Möller & Wilson (1988) e Baptista (2013) por forma a criar um modelo conceptual de desenvolvimento dos relacionamentos entre agência e cliente. O estudo seguiu uma metodologia qualitativa, e a recolha de dados foi executada através de recurso a entrevistas em profundidade semi-estruturadas junto de uma amostra, não-probabilística, por conveniência.

Através dos resultados obtidos identificou-se que a troca de informação é feita por ambas as partes, independentemente do relacionamento; que os processos de adaptação são mais evidentes quando existe um relacionamento forte; que dependendo do relacionamento será mais provável a adaptação de novos serviços por parte da agência; para um relacionamento ser duradouro é crucial que exista confiança e que nenhuma das partes se acomode, que exista qualidade e abrangência do serviço e capacidade de dar respostas criativas e inovadoras; e que a insatisfação com o desempenho da agência e os fatores pessoais continuam a ser uma das principais razões para a mudança de agência.

PALAVRAS-CHAVE: processos de interação; relacionamentos agência-cliente; seleção de agências; continuidade dos relacionamentos; dissolução de relacionamentos.

ABSTRACT

The growth of the advertising industry has been accompanied by an equal development of its complexity, resulting in increasing stress in agency-client relationships. In this sense, the objective of this study is to understand the development of relationships between advertising agencies and their clients, the criteria for selecting an agency, the processes of interaction, exchange, adaptation and coordination. It also investigates which factors lead to the continuity and / or dissolution of relationships.

A survey was conducted to comprehend the requirements of each party involved to maintain good and solid relationships. The model of Håkansson et al. (1982), Möller & Wilson (1988) and Baptista (2013) was used in order to create a conceptual model for the development of agency-client relationships. The study followed a qualitative methodology, and data collection was executed using semi-structured in-depth interviews with a non-probabilistic sample, for convenience.

The obtained results show that the exchange of information is made by both parts, independently of the relationship; adaptation processes are more evident when there is a strong relationship; depending on the relationship, the adaptation of new services by the agency is the most likely scenario; for a relationship to be long-lasting, it is crucial that there is trust and that neither party settles down, that the service has good quality and scope and that there is an ability to respond creatively and innovatively; and that the dissatisfaction with the performance of the agency and personal factors remain the main reasons for the change of agency.

KEYWORDS: interaction processes; agency-client relationships; agency selection; continuity of relationship; dissolution of relationships.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
<i>1.1. Contextualização do Tema.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Caracterização do setor.....</i>	<i>1</i>
<i>1.3. Problema de Investigação</i>	<i>2</i>
<i>1.4. Relevância Acadêmica e Empresarial.....</i>	<i>2</i>
<i>1.5. Estrutura da Dissertação</i>	<i>3</i>
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
<i>2.1. Relacionamentos e Perspetiva de Rede de Relacionamentos</i>	<i>4</i>
<i>2.2. Modelos Genéricos de Estudo de Relacionamentos</i>	<i>4</i>
<i>2.3. Processos de Interação.....</i>	<i>5</i>
<i>2.3.1. Processos de troca</i>	<i>6</i>
<i>2.3.2. Processos de adaptação.....</i>	<i>7</i>
<i>2.3.3. Processos de coordenação.....</i>	<i>8</i>
<i>2.4. Relacionamentos Clientes-Agência.....</i>	<i>8</i>
<i>2.5. Continuidade / Dissolução dos Relacionamentos.....</i>	<i>9</i>
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	10
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	12
<i>4.1. Tipo de estudo e estratégia de investigação.....</i>	<i>12</i>
<i>4.2. Amostragem.....</i>	<i>13</i>
<i>4.3. Recolha de dados.....</i>	<i>14</i>
<i>4.3.1. Entrevista</i>	<i>14</i>
<i>4.4. Tratamento dos dados</i>	<i>15</i>
5. ESTUDOS DE CASO	16
<i>5.1. Contexto da agência.....</i>	<i>16</i>
<i>5.2. Contexto dos clientes.....</i>	<i>17</i>

5.3. Critérios de seleção	18
5.4. Processos de interação	19
5.4.1. Processos de troca	20
5.4.2. Processos de adaptação.....	21
5.4.3. Processos de coordenação	22
5.5. Continuidade / Dissolução dos relacionamentos.....	22
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	28
REFERÊNCIAS	33
ANEXO A.....	37
ANEXO B	40
Anexo B.1- Guião de entrevista – Agência (AGP)	40
Anexo B.2- Guião de entrevista – CRD e depois CRT.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de Referência.....	11
Figura A. 1 - O desenvolvimento de relações cliente-vendedor em mercados industriais.....	37
Figura A. 2 - Processos de interação.....	38
Figura A. 3 -Taxonomia de valores na interação cliente-vendedor.....	38
Figura A. 4 - Modelo de interação diádico	39
Figura A. 5 - Quadro de análise.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico A. 1 - Investimento Publicitário.....	37
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Tema

Desde 1976 que o grupo IMP, *Industrial Marketing and Purchasing*, se tem destacado particularmente na sua abordagem de interação, compreendendo as relações entre empresas nos mercados empresariais (Håkansson et al., 1982; Medlin, 2003). Esta abordagem baseia-se na interação que ocorre entre os clientes e os fornecedores ativos nos relacionamentos. Nestas relações, as empresas são interdependentes para vendas, informações, desenvolvimento e para o acesso a outras empresas noutros locais da rede envolvente (Ford et al., 2003).

O tempo é a característica que melhor define um relacionamento. Tanto o passado como o futuro influenciam o comportamento atual, as experiências, as expectativas e as promessas subjacentes à interação no decorrer do relacionamento. O relacionamento é utilizado para descrever o padrão de interações e o condicionamento mútuo de comportamentos ao longo do tempo, entre uma empresa e um cliente, um fornecedor ou outra organização (Ford et al., 2003).

No decorrer dos anos têm sido vários os autores a manifestarem o seu interesse relativamente à temática dos processos de interação, tornando assim possível a conjunção de múltiplos estudos. (Möller & Wilson, 1995; Medlin, 2003). Devido a esta interligação, tornou-se possível aferir novos resultados e, consequentemente, aumentar o conhecimento relativamente a esta temática.

1.2. Caracterização do setor

A crescente complexidade do setor da publicidade, nomeadamente o crescimento das comunicações digitais e do investimento, tem sido acompanhada por uma progressiva tensão nas relações entre agências e clientes. À medida que as relações se tornam menos pessoais, o aumento do conflito entre as partes interessadas é maior. A incapacidade de construir uma relação de longa duração pode resultar em custos significativos, ansiedade e frustração, e, eventualmente, na mudança de agência (Briefing, 2016).

As agências de publicidade¹ são uma peça importante no papel estratégico do processo comercial, sendo responsáveis pela administração de grande parte da verba

¹ Agências de publicidade – CAE 73110

promocional. Tendo em conta os dados da Marktest (Anexo-gráfico A.1) é possível constatar que o investimento publicitário tem aumentado ao longo dos anos.

Entre 2010 e 2015 o número de entidades que se dedicam à atividade económica no setor das agências de publicidade em Portugal tem-se mantido, 2 529 e 2 619 respetivamente. Segundo os dados do Banco de Portugal a região de Lisboa é o local onde a maioria das empresas se encontra sedeadas, registando em 2015, 1 257, no Porto 419, em Setúbal 183, e as restantes espalhadas por outras localizações. Esta distribuição é facilmente compreendida face à concertação populacional nos grandes centros urbanos.

De acordo com dados da IPG Mediabrands o mercado publicitário português em 2015 valia cerca de 518 milhões de euros. Neste mesmo ano, o valor acrescentado bruto do setor das agências de publicidade em Portugal foi de 224 550 441 euros tendo contribuindo para o PIB nacional em aproximadamente 0,13% (Banco de Portugal, 2016).

Em média, as agências de publicidade, têm um ativo de 293 504 euros, um volume de negócios médio de 150 013 euros e um EBITDA médio de 23 999 euros (Banco de Portugal, 2016).

1.3. Problema de Investigação

O problema de investigação do estudo passa por estudar o desenvolvimento dos relacionamentos entre agências e os seus clientes.

Tendo em conta o problema de investigação, pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

- 1: Identificar os critérios de seleção que levam os clientes a escolher uma agência, no início do relacionamento.
- 2: Analisar a natureza dos processos de interação entre a agência e os seus clientes.
- 3: Quais os fatores que contribuem para a continuidade do relacionamento cliente-agência?
- 4: Quais os fatores que levam à rutura/dissolução do relacionamento cliente-agência?

1.4. Relevância Académica e Empresarial

O estudo irá contribuir para melhorar a explicação do fenómeno que ainda necessita de perceções teóricas e empíricas (Wilkinson, 2006; Baptista, 2013). As agências

necessitam de se adaptar e compreender quais os desígnios dos clientes numa economia em constante mudança e diferenciada como a atual, por forma a manter com estes, relações estáveis e duradouras. Os clientes procuram incessantemente informação que as permita reduzir a tensão e aumentar a pessoalidade nas relações com as agências, para, assim, poderem usufruir de forma satisfatória e profícua de todas as potencialidades do serviço que procuram. Destarte, este estudo poderá, também, ser uma mais-valia para ambas as partes interessadas.

1.5. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos: introdução; revisão de literatura; quadro de referência; metodologia de investigação; estudos de caso; análise de resultados; e conclusões, limitações e sugestões de investigação futuras. No capítulo destinado à introdução é apresentado o tema, o objetivo do estudo, as questões de investigação e a relevância do tema. No seguinte capítulo, correspondente à revisão de literatura, é introduzida inicialmente a área de investigação seguindo-se de uma abordagem aos modelos de estudo de relacionamentos, os processos de interação, dissolução dos relacionamentos e por fim os relacionamentos entre clientes e agência. De seguida, é exposto o modelo conceptual que guia a presente investigação. O quarto capítulo é referente à metodologia de investigação, onde é referido o tipo de estudo, a amostra, os métodos de recolha de dados e as técnicas de recolha dos dados. No quinto capítulo são expostos os dois casos analisados, e referidos os aspetos mais relevantes das entrevistas. No capítulo respeitante à análise de resultados, são expostos os resultados obtidos, realizada a análise de dados segundo a ótica *within-case* e *cross-case*. Para concluir são apontadas as conclusões do estudo respondendo às questões de investigação, o contributo, são feitas recomendações às agências e aos clientes, as limitações e algumas sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo pretende-se fazer um breve enquadramento ao estudo abordando os relacionamentos e perspetiva de rede de relacionamentos. De seguida são analisados alguns modelos genéricos de estudo de relacionamentos de maneira a formular e suportar o quadro de referência a utilizar no decorrer do estudo. Por fim são abordados os processos de interação dos quais fazem parte os processos de troca, de

adaptação e coordenação; os relacionamentos clientes-agência; e a continuidade/dissolução dos relacionamentos.

2.1. Relacionamentos e Perspetiva de Rede de Relacionamentos

Os mercados empresariais são vistos como parte de uma rede de negócios constituída por recursos físicos, técnicos e humanos (Axelsson & Easton, 1992). Esta não é constituída por transações individuais e isoladas, mas por interações complexas intra e inter empresas em relacionamentos ao longo do tempo (Easton, 1992; Möller & Halinen, 1999; Brennan et al., 2003).

A rede de relacionamentos tem um efeito fatural e direto sobre as empresas e os indivíduos dentro dele, resultante dos acontecimentos passados e das expectativas dos envolvidos para o futuro (Ford, 2003).

O termo relacionamento é utilizado por Halinen (1997), para descrever o padrão de interações e o condicionamento mútuo de comportamentos ao longo do tempo, entre a empresa e o cliente. Cada relacionamento é único no seu conteúdo, na sua dinâmica, na sua evolução, na forma como afeta as partes envolvidas e no que elas requerem para o sucesso de cada uma delas. Um relacionamento é composto por diferentes períodos de tempo, que se conectam entre si. O que acontece no presente é afetado por acontecimentos passados e, por sua vez, irá afetar os relacionamentos futuros (Anderson et al., 1994; Hotz et al., 1982).

2.2. Modelos Genéricos de Estudo de Relacionamentos

Com o passar dos anos têm sido diversos os autores a abordar a temática dos relacionamentos. Ford (1980), no seu modelo, apresenta cinco fases do desenvolvimento do relacionamento entre o cliente e o vendedor: a fase do pré-relacionamento, fase inicial, fase de desenvolvimento, fase de longo-prazo e a fase final (Anexo-Tabela A. 1).

Håkansson et al. (1982), desenvolveram o seu método de interação com base na teoria interorganizacional (Anexo-Figura A.2). Este é composto por quatro elementos: o meio ambiente, a atmosfera, o processo de interação e as partes organizacionais e individuais.

Com base em estudos anteriores e distintos autores, Möller e Wilson (1988) desenvolveram o seu modelo taxonómico com o objetivo de identificar quais os fatores que favorecem ou restringem as relações de interação de longo prazo (Anexo-Figura

A.3). No seguimento deste, em 1995, os autores desenvolveram um modelo mais detalhado e completo (Anexo-Figura A.4).

De forma a compreender e explicar os relacionamentos de longo prazo, Baptista (2013) desenvolve e testa empiricamente um modelo direcionado para o sector da extração de minério, abordando os processos de interação (Anexo-Figura A.5).

Analisando individualmente cada um destes modelos é possível perceber que apresentam em comum a parte contextual composta por: estrutura do mercado, dinamismo, contexto da organização de compra e de venda, concentração, dinâmica e contexto comum. As variáveis contextuais definem o ambiente e a situação em que ocorre a interação, afetando a natureza e a dinâmica do desenvolvimento das relações empresariais, sendo fundamental a inclusão das mesmas.

Os fatores relacionados com as características da tarefa também influenciam os processos de interação. É importante incluir variáveis que caracterizam os objetivos de interação no modelo de análise. Håkansson et al. (1982) evidência o poder, a cooperação, a proximidade e as expectativas. Möller e Wilson (1988, 1995) e Baptista (2013) acrescentam a complexidade, a inovação, a substituibilidade, o valor monetário, a importância do produto final e dos processos de produção.

Möller e Wilson (1988, 1995) e Baptista (2013) referem os três processos de interação: troca, adaptação e coordenação. Estes são compostos por processos necessários para realizar tarefas que constituem a interação.

Os *outcomes* são os resultados consequentes dos processos de interação, sendo essenciais para a compreensão da evolução das relações comerciais. Estes são os resultados intencionais e não intencionais que surgem da interação, devendo ser considerados como variáveis intervenientes nos processos de interação (Möller e Wilson, 1988, 1995; Baptista, 2013).

2.3. Processos de Interação

Ano após ano, com o acréscimo da literatura têm sido vários os significados dados ao termo, processos. Um dos significados de processo mais utilizados é definido como uma categoria de conceitos de ações individuais e organizacionais, como frequência de formulação, fluxos de trabalho, técnicas de tomada de decisão, bem como formulação de estratégia, implementação e empreendimento empresarial (Van de Ven, 1992).

Medlin (2003) defende que a "interação é o conceito analítico essencial no centro da relação e da perspetiva de rede dos mercados empresariais desenvolvidos pelo grupo

de marketing e compras industriais” (p.1). Podendo ser composta por muitos aspetos, tangíveis e intangíveis (Möller & Wilson, 1995). Enquanto a construção de um relacionamento diz respeito às características mais generalizadas e de natureza de longa duração, as interações são de curto prazo, dinâmicas e compreendem ações associadas à troca e adaptação entre empresas (Johanson & Mattson, 1987; Schurr, 2007; Ruekert & Walker, 1987). As interações contínuas resultam em relacionamentos de longa duração. Estes são definidos como relacionamentos que consistem em transações sucessivas onde a criação de dependência mútua, confiança, segurança e pressão para o desenvolvimento estão presentes (Håkansson et al., 1982; Baptista, 2013).

Em suma, os processos de interação são atos intimamente relacionados no tempo, que envolvem associações entre empresas podendo afetar a forma como estes são percebidos pelas partes equivalentes; e os relacionamentos são, conceitualmente, compilações de episódios conectados ao longo do tempo, (Schurr, 2007; Ford & Håkansson, 2006; Ford & Håkansson, 2012; La Rocca et al., 2016).

Têm sido vários os autores a abordar esta temática, contudo nem sempre a partilharem das mesmas ideias e convicções. Tanto Johanson e Mattson (1987) como Easton (1992), distinguem dois tipos de interação, processos de troca e processos de adaptação. Enquanto Möller e Wilson (1988, 1995) e Baptista (2013) argumentam que a interação cliente-vendedor pode ser melhor descrita através de três processos, processos de troca, processo de adaptação e processo de coordenação (Santos e Baptista, 2015).

2.3.1. Processos de troca

Os processos de troca são descritos através de acontecimentos, referindo-se a ações realizadas por empresas ou pelos seus representantes. (Metcalf et al., 1992; Baptista, 2013). Estes são divididos em troca de recursos, como por exemplo, produto, serviço, tecnologia, informação e em troca de recursos sociais, como crenças, atitudes, valores, metas (Möller & Wilson, 1995).

Metcalf et al. (1992) alegam que a troca de informações e a troca de recursos sociais levam à cooperação entre empresas, o vendedor e o cliente.

A troca de recursos sociais inclui a troca de informações, mapeada pela frequência dos contactos interpessoais estabelecidos e as relações interpessoais existentes entre os membros das empresas (Håkansson et al., 1982; Metcalf et al., 1992; Baptista 2013).

Toda a estratégia que dê origem a parcerias, entre vendedor e cliente, requer uma vasta troca de informações técnicas e comerciais. Quanto mais complexo for o produto ou serviço adquirido mais estreita é a colaboração entre ambas as partes e maior é a troca de informação necessária. Estas trocas de informação podem decorrer durante meses, mas também anos (Metcalf et al., 1992; Brennan et al., 2003).

Referente à troca de recursos sociais, esta caracteriza-se quanto às relações interpessoais existente entre os membros das empresas. Os contactos interpessoais são considerados críticos no que diz respeito à criação de relacionamentos próximos e de longo prazo entre o vendedor e o cliente. O grau de troca social reflete a necessidade de confiança em ambas as partes, resultando num mecanismo de redução de risco (Metcalf et al., 1992).

2.3.2. Processos de adaptação

Hallén et al. (1991), afirmam que a adaptação é o núcleo de qualquer relacionamento comercial.

Os processos de adaptação dizem respeito à medida em que o cliente e o vendedor fazem investimentos substanciais na sua relação, adaptando-se mutuamente nas suas intervenções ao longo do tempo (Metcalf et al., 1992; Baptista, 2014).

As empresas ajustam o seu comportamento umas às outras, de acordo com objetivos individuais e/ou mútuos. Assim, os processos de adaptação são cruciais, uma vez que o sucesso competitivo das empresas está altamente dependente da sua capacidade de fazer mudanças adaptáveis, de acordo com as necessidades dos seus clientes (Silver & Vegholm, 2009; Baptista, 2014). Desta forma, de entre os três processos, este é o que merece mais atenção por parte dos investigadores.

As adaptações são uma consequência de um processo de correspondência entre duas empresas. Estas podem ser iniciadas de forma independente, por iniciativa de uma das partes ou por mútuo consentimento. A adaptação pode ocorrer durante o processo de troca ou no decorrer de uma relação envolvendo transações individuais (Möller & Wilson, 1988).

A característica que melhor define um relacionamento é o facto de pelo menos um dos parceiros se adaptar às necessidades específicas do outro, o que corrobora a importância dos processos de adaptação nas relações. Estes, podem originar investimentos consideráveis, tanto por parte de um ou ambos os interessados no relacionamento (Hallén et al., 1991; Brennan et al., 2003).

Vários autores argumentam que as adaptações dos clientes são enunciadas por três itens: adaptações do produto, processo de produção e stock, este último no caso dos fornecedores, ou adaptação do planeamento da produção do cliente (Hallén et al., 1991).

2.3.3. Processos de coordenação

Muitos autores têm referido a existência de dificuldades na diferenciação entre os processos de adaptação e de coordenação (Håkansson et al., 1982; Möller & Wilson, 1995).

Os processos de coordenação traduzem o bom funcionamento e eficiência do trabalho coordenado e realizado entre o cliente e o vendedor. De acordo com a perspectiva de Möller e Wilson (1995) e Baptista (2013), significa a medida em que os mecanismos são desenvolvidos para facilitar o controlo dos processos de troca, como por exemplo, regras, procedimentos e plataformas de resolução de conflitos. Estes processos não são definidos apenas por mecanismos de melhoria de eficiência, mas também por procedimentos de controlo e mecanismos desenvolvidos para facilitar os processos de troca e adaptação (Santos & Baptista, 2015.)

A coordenação não é resultado de um plano estratégico, é alcançada ao longo do tempo resultado de um processo de aprendizagem contínuo.

2.4. Relacionamentos Clientes-Agência

Hallatt (1979, citado por Waller, 2004) afirma que o verdadeiro negócio de uma agência de publicidade é simplesmente "manter os clientes felizes" e para isso é crucial manter uma boa relação.

No setor da publicidade, a relação entre agência e cliente identifica a associação entre uma agência de publicidade e o seu cliente. A parceria entre estes dois atores é fundamental para o sucesso e, portanto, é importante que as agências administrem adequadamente as contas dos seus clientes (Waller, 2004). Uma boa relação entre agência e o cliente é fulcral para que um cliente promova com êxito o seu produto e para que a agência mantenha os seus clientes.

Os relacionamentos são desenvolvidos, mantidos e terminados através dos processos de interação. Estes são considerados os ativos mais importantes das empresas, tendo valor para os seus clientes para além das transações imediatas. Os relacionamentos

levam à interdependência forte e contínua entre empresas, isto devido às adaptações feitas a cada cliente de forma a corresponder às necessidades particulares de cada um.

A qualquer momento do relacionamento o cliente deve avaliar as capacidades da sua atual agência, ou potencial, por forma a auditar o seu desempenho atual ou a ponderar a seleção de uma nova agência.

Quando um anunciante seleciona uma agência para organizar, comprar e gerir o funcionamento das suas atividades promocionais, existem determinados atributos, capacidades e características que são valorizadas pelos mesmos e que devem ser satisfeitas antes da decisão final ser tomada (Fam & Waller, 2008). Porém, nem sempre é fácil escolher a agência certa, nem determinar qual encaixa mais corretamente nas necessidades do anunciante.

Uma vez que a publicidade é um serviço que está a ser fornecido pela agência, e estes estão dependentes das pessoas que o prestam, Waller (2004) refere que o “fator humano” é um critério determinante no processo de seleção de agências. Os fatores diferem tendo em conta os autores e os estudos realizados pelos mesmos. Wackman et al. (1987), identificam quatro conjuntos de critérios de seleção que podem influenciar o sucesso da relação agência-cliente: Produto final do trabalho, a publicidade e os planos da mesma; Padrões de trabalho e empatia; Fatores organizacionais, como a política da empresa, os procedimentos, experiências dos funcionários; Fatores de relacionamento, como o respeito, confiança, conforto entre ambas as partes.

2.5. Continuidade / Dissolução dos Relacionamentos

Lichtenthal e Shani (2000) afirmam que adquirir e manter os clientes sempre foi importante e crucial para a sobrevivência do sector da publicidade.

Mais do que adquirir e manter clientes é fundamental compreender os fatores influenciadores do comportamento de compra dos serviços das agências, de modo a fomentar e estabilizar a relação tradicional cliente-agência.

São vários os estudos, conduzidos para examinar as causas que levam à continuidade e dissolução do relacionamento entre a agência e os seus clientes.

Levin et al. (2015) defendem que a continuidade e a longevidade do relacionamento não dependem de elementos específicos, mas sim do serviço prestado. De acordo com Lichtenthal e Shani (2000) os fatores organizacionais, como a idade do relacionamento e o tamanho da agência, são os mais importantes na determinação da estabilidade e continuidade da relação. Diferentes motivações podem subjugar as intenções do

parceiro para continuar o relacionamento (Venetis & Ghauri, 2004). Estas são definidas como diferentes dimensões do compromisso do relacionamento, sendo distinguidas em duas: compromisso afetivo e compromisso de cálculo (Venetis & Ghauri, 2004; Geyskens et al., 1996). O compromisso afetivo está relacionado com o desejo de continuar o relacionamento pelo facto de ter sido desenvolvido um projeto que apreciou, não tendo em conta nesta opinião custos ou proveitos conexos ao projeto. Já o compromisso de cálculo está mais relacionado com o querer manter o relacionamento devido aos benefícios associados à parceria e custos de mudança de agência.

Heekin (1983) argumenta que o fim do relacionamento não se deve concretamente ao desempenho por parte da agência, mas sim a fatores interpessoais (como por exemplo: a arrogância, capacidade de ouvir, mudanças frequentes de pessoal e falta de empatia). Segundo os estudos do autor, Heekin (1983), foi possível concluir que os relacionamentos acabavam tanto em momentos em que as vendas aumentavam como quando diminuam.

Através de um estudo realizado no Reino Unido, Doyle et al. (1980), concluíram que a insatisfação com vários aspetos do desempenho da agência eram as principais razões para o fim do relacionamento. Muitos relacionamentos chegam ao fim devido a razões pessoais e políticas e não devido ao fraco desempenho da agência.

Contudo, Michell et al. (1992), defendem que a insatisfação com o desempenho da agência continua a ser uma das principais razões para a mudança, seguindo-se da falta de proximidade com o negócio e poucas capacidades criativas. Ao longo do seu estudo os autores abordam cinco grandes razões para as separações: mudanças nas políticas de marketing do cliente, mudanças na gestão do cliente, mudanças nas políticas da agência, mudanças na gestão da agência e insatisfação com o desempenho da agência (Michell et al., 1992; Lichtenthal & Shani, 2000; Ritter & Geersbro, 2011).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Após a revisão de literatura e considerando o objetivo e as questões de investigação colocadas anteriormente, há dimensões que são comuns e necessárias para entender a natureza dos relacionamentos, como é possível observar através dos modelos de Håkansson et al. (1982), Möller e Wilson (1988) e Baptista (2013), utilizados para desenvolver o modelo conceptual de desenvolvimento dos relacionamentos entre agência e cliente.

A contextualização da relação entre a agência e o cliente tem como principal objetivo compreender e contextualizar a empresa (agência), o cliente e o contexto comum do relacionamento focal. Möller e Wilson (1988) e Baptista (2013), são autores que caracterizam de forma abrangente o relacionamento entre ambas as partes.

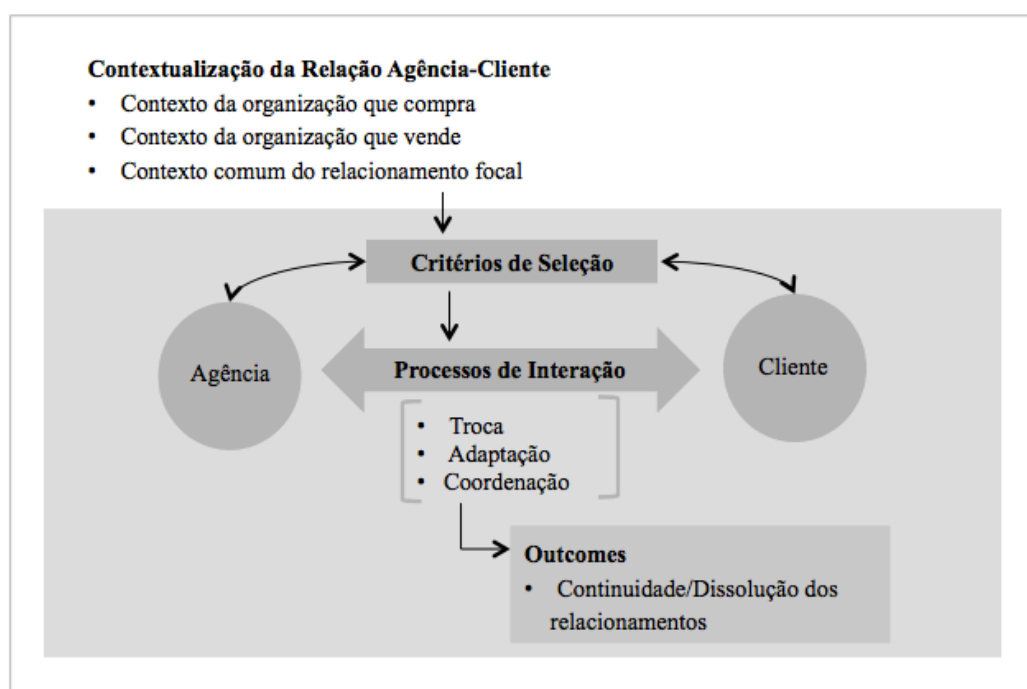
No seguimento da contextualização do relacionamento é importante compreender quais os critérios de seleção apontados pelos clientes na hora de selecionar uma agência. Estes são definidos por Waller (2004), Wackman et al., (1987) e Fam e Waller (2008).

Os processos de interação são o cerne do modelo. Estudados por Möller e Wilson (1988) e Baptista (2013), estes permitem compreender o relacionamento numa perspectiva bilateral. Brennan et al., (2003), Hallén et al., (1991), Johanson e Mattsson (1987) são, também, fundamentais para a compreensão dos processos de interação.

Depois de contextualizada a relação, indicados os processos que levam à seleção da agência e compreendidos os processos de interação é necessário perceber os *outcomes*, ou seja, a continuidade e/ou dissolução dos relacionamentos. Compreender a razão que leva o cliente a terminar o seu relacionamento com agência é primordial. São vários os autores que abordam esta temática nos seus estudos, Lichtenthal e Shai (2000), Heekin (1983) Doyle et al., (1980) e Michell et al., (1992).

A seguinte figura ilustra, esquematicamente, as dimensões fundamentais consideradas no estudo e orientadoras da recolha de dados.

Figura 1 - Quadro de Referência



Adaptado de Håkansson et al. (1982, p. 24), Möller e Wilson (1988, p. 405) e Baptista (2013, p. 974).

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo pretende-se descrever o tipo de estudo e a estratégia de investigação e o tipo de amostra utilizado no decorrer do estudo. De seguida apresenta-se o método de recolha de dados, entrevista em profundidade, assim como a forma como estas vão ser analisadas.

4.1. Tipo de estudo e estratégia de investigação

Tendo em conta o problema de investigação e as subseqüentes questões, o estudo irá seguir uma natureza exploratória e descritiva. O estudo exploratório descreve-se como um meio valioso para descobrir o que está a acontecer, para procurar novos *insights*, para fazer perguntas e avaliar fenómenos sob uma nova perspetiva. (Robson, 2002; Saunders et al., 2015). Robson (2002) defende que o estudo descritivo tem como propósito retratar um perfil específico de pessoas, eventos ou situações.

De forma a conseguir estudar o “desenvolvimento dos relacionamentos entre as agências e os seus clientes”, será utilizada uma pesquisa qualitativa. Esta, segundo Saunders et al., (2015), estuda os significados dos participantes e as relações entre eles, usando uma variedade de técnicas de recolha de dados e procedimentos analíticos. Este é um tipo de pesquisa orientado para a observação de fenómenos dentro de determinados contextos, focado na compreensão do seu funcionamento singular e enfatizando a interpretação pessoal de situações/experiências (Stake, 2010). A pesquisa qualitativa não é padronizada, de maneira a que as perguntas e os procedimentos possam surgir e emergir durante um processo de pesquisa que seja naturalista e interativo. Os dados qualitativos referem-se a todos os dados não numéricos ou não quantificados. Para que estes sejam considerados úteis é necessário que sejam analisados e os significados compreendidos, permitindo o desenvolvimento da teoria a partir dos mesmos (Saunders et al., 2015). Este tipo de estudo, pesquisa qualitativa, está associado a uma filosofia interpretativa. O interpretativismo, defende que é necessário que o investigador compreenda as diferenças entre o ser humano, no seu papel enquanto ator social, enfatizando a diferença entre a realização de pesquisas entre as pessoas ao invés de objetos (Saunders et al., 2015).

A pesquisa qualitativa será conduzida através de uma estratégia metodológica baseada no *case study*, mais concretamente no *multiple case study*. Segundo Yin (2013), a metodologia contribui para o conhecimento do indivíduo, do grupo, organizacional, social, político e de fenómenos relacionados por surgir de uma necessidade/desejo de entender um fenómeno social complexo. A metodologia de *case study* é definida como uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes (Robson, 2002; Saunders et al., 2015). A utilização de *multiple case study* pode ser preferível a um único estudo, uma vez que existe a necessidade de estabelecer se os resultados do primeiro caso ocorrem nos outros e, consequentemente, a possibilidade de replicação a partir dos mesmos (Yin, 2013).

Na maioria dos casos em que é utilizada a metodologia de *case study* a recolha de dados é conduzida durante um curto período de tempo (*cross-sectional research*), sendo estudado um fenómeno num determinado momento (Saunders et al., 2015). Neste estudo e, fundamentalmente, devido a constrangimentos de tempo esta ótica é adotada.

4.2. Amostragem

A amostragem pode ser definida como um princípio específico usado para seleccionar membros da população a serem incluídos no estudo (Saunders et al., 2015). O presente estudo é composto por uma população restrita, uma agência de publicidade e dois clientes da mesma. Por forma a recolher todos os dados necessários para a subsequência do estudo foram seleccionados, para a entrevista, a Maria² fundadora e diretora geral da agência de publicidade (AGP), Ana a responsável de publicidade da CRD Portugal e o Manuel fundador e gestor da CRT.

O tipo de amostragem utilizado será não-probabilística por conveniência (Malhotra & Birks, 2006). Na amostragem não probabilística a seleção dos elementos da população para compor a amostra é recolhida com base no julgamento subjetivo do investigador. Por sua vez, a técnica de amostragem por conveniência (ou amostragem aleatória) envolve a seleção aleatória dos casos que são mais fáceis de obter, para a amostra (Saunders et al., 2015). Uma vez que é pretendido estudar relacionamentos de natureza duradora, a agência foi seleccionada com base na experiência, no mínimo sete anos. Já os clientes foram seleccionados e abordados, primeiramente, pela agência.

² Os nomes são fictícios e são utilizados para facilitar a apresentação dos dados primários.

4.3. Recolha de dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas são diversas e são suscetíveis de serem usadas em combinação. Para a recolha da presente dissertação, como referido anteriormente, utilizou-se o mono método, optando por um estudo qualitativo (Saunders et al., 2015).

Uma vez necessária a compreensão das razões das decisões tomadas pelos participantes da pesquisa, das suas atitudes e opiniões, é perceptível a realização de uma entrevista. O método de recolha de dados primários a utilizar será a entrevista, mais especificamente, a entrevista em profundidade semi-estruturada. Este tipo de entrevistas permite adaptar a recolha de informação aos diferentes tipos de intervenientes e também ao fluxo da entrevista, a fim de recolher respostas ricas e detalhadas (Saunders et al., 2015).

Para recolher os dados de forma a dar respostas às questões de investigação, as entrevistas foram feitas à agência e aos clientes, de maneira a compreender ambas as partes. As entrevistas foram feitas, tanto na agência como nos clientes, a profissionais responsáveis pelos relacionamentos entre ambos.

A dissertação também requereu a recolha de dados secundários, obtidos através da internet, bases de dados bibliográficas, publicações em revistas científicas e não científicas, notícias, documentos oficiais, entre outros.

4.3.1. Entrevista

Segundo Saunders (2015) uma entrevista é uma discussão proposital entre duas ou mais pessoas, podendo ser uma conversa intencional em que uma pessoa faz perguntas preparadas previamente, denominado entrevistador, e outra responde, o entrevistado. A entrevista em profundidade semi-estruturada foi desenvolvida com o objetivo de dar resposta às questões de investigação apresentadas.

Previamente à realização da entrevista foi efetuado um pré-teste a uma amostra de três indivíduos, versados na temática dos relacionamentos empresariais, de ambos os géneros. Depois de efetuado o pré-teste as entrevistas sofreram ínfimas alterações por forma a tornar as questões mais claras, objetivas e adaptadas a cada um dos casos em análise.

As entrevistas foram realizadas entre o mês de Julho e Agosto, de acordo com a disponibilidade dos representantes das empresas. Estas foram realizadas nos escritórios

dos mesmos com uma duração média de quarenta e cinco minutos. A entrevista realizada à agência foi a mais demorada, uma vez que era a mais longa e complexa, demorando cerca de uma hora e um quarto. Em ambos os casos o diálogo iniciou-se com uma breve introdução e finalidade do estudo em questão e exposição dos objetivos. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e seguidamente transcritas para serem analisadas.

Após a realização das entrevistas, foi solicitado por todos os participantes que o nome das respetivas empresas, e de outras referidas, permanecesse anónimo. Assim sendo, o nome da agência de publicidade será denominado por AGP, o cliente com o relacionamento duradouro por CRD, o cliente com quem o relacionamento terminou por CRT, as outras empresas por letras aleatórias do alfabeto e o nome dos representantes irão ser substituídos por nomes fictícios, Maria (AGP), Ana (CRD) e Manuel (CRT), sempre que necessário.

Relativamente à estruturação das entrevistas dos clientes, estas são compostas por três partes com um total de cerca de 25 questões (Anexo B.2). A primeira parte é relativa a questões relacionadas com a empresa, a segunda com a formação e experiência do entrevistado e a última com o relacionamento com a agência. A entrevista referente à agência é composta por quatro partes e 31 questões (Anexo B.1). As duas primeiras partes são equivalentes em todas as entrevistas, a terceira é relativa ao relacionamento duradouro com o cliente e a quarta ao relacionamento que levou à rutura.

4.4. Tratamento dos dados

Os textos, provenientes das entrevistas, são construídos com base em interações entre o investigador e os participantes, e em cada texto existem mensagens a serem interpretadas e descritas (Saunders et al., 2015). Neste sentido, e de forma analisar todos os dados recolhidos, recorreu-se ao *software* MAXQDA. Este permite manusear grandes conjuntos de materiais escritos desde entrevistas narrativas, *focus group*, entrevistas não estruturadas, estudos de caso, entre outros.

As três entrevistas foram consideradas válidas na totalidade, não tendo ficado nenhuma questão por responder.

Dentro da lógica da análise de conteúdo é preciso definir, de antemão, os constructos e as respetivas dimensões para a criação de categorias, fazendo assim a codificação das entrevistas. Os constructos são os conceitos chave definidos antes de dar início à análise da entrevista. Neste caso os constructos definidos foram: critérios de seleção;

processos; relacionamento; agência; e clientes (Miles & Huberman, 1994; Stake, 2010).

Os dados tratados são também, examinados segundo a ótica da análise *within-case*, comparação dos resultados dos casos com a teoria, e *cross-case*, comparação dos resultados dos casos entre si (Miles & Huberman, 1994).

5. ESTUDOS DE CASO

No seguinte capítulo, com base nas entrevistas concretizadas, serão descritos os estudos de dois relacionamentos entre três empresas: a agência AGP e o cliente CRD (relacionamento duradouro) e entre a AGP e o cliente CRT (relacionamento que terminou). Tendo em conta o quadro de referência apresentado anteriormente, primeiramente será exposto o contexto da agência e dos seus clientes, seguindo-se dos critérios de seleção na escolha da agência, os processos de interação e a continuidade/dissolução dos relacionamentos.

5.1. Contexto da agência

Fundada em 2005, e sediada em Lisboa, a AGP conta já com mais de 48 clientes, desde farmacêuticas a firmas de advogados. A empresa, que atua no setor das agências de publicidade, vê-se como uma agência criativa de serviço completo que tem como objetivo produzir e implementar estratégias de comunicação que se traduzem em estratégias na criação de valor para todos os *stakeholders* das organizações. Pioneiros na estimulação de políticas de responsabilidade social a AGP dispõe de serviços como marketing digital, design e publicidade. Atualmente a desenvolver projetos como Portugal inovação social e *The new arte fest*, a AGP conta já com um vasto *portfolio* nas mais variadas áreas.

Licenciada em Economia, a fundadora Maria, conta com um currículo repleto de experiência de trabalho: *Senior Account* na Publicis; Diretora de Marketing na Sonae Turismo; *Diretor Accountant* na Isabel Afonso & Rui Botelho; *Diretor Event Department and New Business Area* na Zero a Oito. A equipa, atualmente, é constituída por quatro colaboradores permanentes, a própria fundadora/diretora geral, o diretor de serviço a cliente e duas estagiárias. Uma vez que a AGP trabalha muito em contratos de prestação de serviços o número de colaboradores vai dependendo tendo em conta o projeto e a empresa. Para além dos quatro colaboradores fixos, a agência conta com a direção criativa da qual faz parte uma dupla criativa e dois designers que são contactados sempre que necessário.

A agência assume que mantém com os seus clientes uma perspetiva de relacionamento de longo prazo, adotando sempre uma postura de parceria. No mercado há 12 anos a fundadora orgulha-se de afirmar que:

“O nosso primeiro cliente continua nosso cliente e por isso já lá vão 12 anos e nós orgulhamo-nos muito deste crescimento com os clientes. Nós temos um crescimento muito low profile e isso é muito devido ao passa palavra e orgulhamo-nos da confiança que os nossos clientes têm em nós. Isso é fundamental, a confiança.”

Maria, fundadora AGP

Por norma, a duração do relacionamento da AGP com os seus clientes depende se é um projeto ou uma avença. No caso de ser uma avença este pode durar entre dois a cinco anos, sendo que quanto mais tempo durar o relacionamento melhor para ambos os lados. Relativamente aos projetos estes não têm um prazo de duração. No caso da empresa F, a agência trabalhou por projeto, criou desde o nome, embalagens, site, folhetos. Contudo, sempre que necessária alguma alteração ou qualquer peça nova, comunicação ou anúncio de imprensa, a marca solicita à agência, trabalhando assim por projetos de forma ocasional.

5.2. Contexto dos clientes

A CRD é uma marca internacional com vários anos, contudo só começou a operar em Portugal em 1980. Esta está entre os líderes do setor em que opera, graças à sua contínua inovação tecnológica e vasta gama de produtos. É a primeira marca europeia que, ao associar-se a outras, do mesmo setor, criou uma estratégia de crescimento rentável. A marca apoia o seu plano em sete alavancas fundamentais para atingir os seus objetivos: continuação da sua política de inovação; renovação e reforço da oferta; reforço da imagem da marca; excelência da rede na relação cliente; controlo das despesas com Investimento & Desenvolvimento e do investimento; redução de custos; e manutenção da sua posição na Europa e crescimento a nível internacional.

Responsável pelo departamento de publicidade em Portugal, Ana trabalha na CRD há cerca de nove meses, juntamente com uma equipa de seis pessoas. A principal interlocutora no relacionamento com a agência é licenciada em Psicologia e pós-graduada em gestão com especialização em marketing. Antes de se juntar à CRT foi *account manager* na GFK, Técnica e consultora em empresas de estudos de mercado, *strategic planning manager* e diretora de serviços a clientes na Publicis.

A CRT nasceu da junção de conhecimento de três sócios que se aperceberam de uma oportunidade de negócio na área da assessoria financeira. A banca de investimento em Portugal tem como *target* as grandes empresas, porém as PME representam 80% do tecido empresarial nacional. Estas têm uma necessidade perene de angariar capitais para desenvolver os seus planos de negócios. Neste sentido, a empresa atua em três pilares fundamentais: angariação de capitais, compra de empresas (M&A) e consultoria de gestão. A estratégia da empresa passa por crescer de forma sustentada e continuar a alcançar os objetivos dos seus clientes, colocando o seu talento e competências ao serviço do desenvolvimento de um *portfolio* de serviços que coloque as organizações e consequentemente os clientes, num nível superior.

Manuel, fundador e gestor da CRT, é licenciado em Economia e Mestre em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresarias. Para além de gestor da CRT é professor universitário e desempenhou funções no departamento de Estatística do Banco de Portugal. Na empresa exerce funções como gestor responsável pela coordenação técnica de projetos; pela gestão da equipa de consultores, assegurando a correta aplicação da metodologia de trabalho, o uso de ferramentas específicas e o cumprimento dos procedimentos; assegura a interlocução de comunicação com o cliente; é responsável por gerir todos os contratos de prestações de serviços prestadas à empresa e parcerias realizadas pela empresa; e é o responsável por gerir toda a interlocução e contactos com a agência. Constituída por uma equipa de três pessoas, os próprios fundadores, a CRT aposta no trabalho com variados parceiros e não com colaboradores fixos.

5.3. Critérios de seleção

Do ponto de vista da AGP, o único critério no que diz respeito a aceitar trabalhar com uma empresa é esta solicitar os seus serviços. A AGP é uma agência de serviço completo, desenvolvem tudo o que é *branding*, nome, comunicação, *outdoors*, responsabilidade social, portanto qualquer cliente que solicite estes serviços enquadra-se nos critérios da agência. Apesar de não haver nenhum critério específico a agência não aceita clientes que possam ser concorrentes, que tenham serviços dentro da mesma área de outros com quem já existe um relacionamento. Maria menciona que “Podemos ter várias farmacêuticas, mas não trabalhamos os produtos concorrentes.”

Da perspetiva da CRD uma agência é selecionada devido às ideias apresentadas e qualidade criativa. Enquanto cliente a CRD espera que a AGP responda de forma

inovadora aos *briefings* apresentados, aos pedidos feitos e também seja proactiva. No momento da seleção da agência a qualidade criativa, o serviço a cliente e a capacidade de resposta associado ao preço enquadrado nestas três variáveis foi o que levou à união e início do relacionamento. Contudo, a responsável de publicidade na CRD Portugal afirma que o principal critério é a confiança transmitida.

“Para um cliente a questão de um relacionamento com a agência tem que ser muito assente na confiança porque no fundo o nosso budget vai para eles, são eles que o gastam, nós autorizamos como é obvio, mas tem que ser uma relação com base na confiança, transparência e entrega.”

Ana, Responsável de Publicidade na CRD Portugal

No caso da CRT, apesar do relacionamento ter chegado ao fim, esta selecionou e seleciona uma agência com base na responsabilidade, honestidade, transparência, fiabilidade e disponibilidade para realizar os projetos nos prazos pretendidos. Enquanto anunciante a CRT espera que a agência responda e corresponda às suas necessidades e solicitações. No processo de redução do leque de agências os fatores que a empresa aponta como diferenciadores são, a capacidade de diálogo e de exposição da capacidade de responder com sucesso, eficácia e eficiência, ao solicitado. A capacidade de diálogo estabelecido nas primeiras reuniões e a adequabilidade do preço ao serviço prestado, juntamente com todos os fatores referidos anteriormente são o que leva à eleição da agência. O gestor da CRT, Manuel, acrescenta ainda que “O principal critério na seleção de uma agência é o reconhecimento de sucesso da empresa (agência) no passado, na realização de outros serviços a outros clientes.”

5.4. Processos de interação

Um relacionamento existe quando existem transações repetidas e há uma atribuição de identidade com ajuste de oferta. Cada interveniente tem um contexto específico que deve ser tido em conta, sendo que os relacionamentos entre os atores são afetados pelas experiências passadas e pelas ideias futuras.

Do leque de clientes da agência a CRD é o cliente com quem a empresa tem um relacionamento mais duradouro. Com uma duração de 12 anos este foi o primeiro cliente da AGP. Maria, a principal interlocutora no relacionamento com os clientes, descreve a evolução do relacionamento como constante apesar de todas as alterações que aconteceram no decorrer do mesmo, como a constante mudança dos diretores. “É impressionante como as pessoas dentro das empresas vão mudando e nós

continuamos.”

A CRT é um cliente mais recente, com um relacionamento de poucos anos. Manuel relembra que no início do relacionamento a disponibilidade e a capacidade de diálogo foram bastante positivas e construtivas, uma vez que a CRT e a agência estavam perfeitamente alinhadas e havia a confiança na capacidade da agência executar os serviços pretendidos no prazo determinado. Ainda assim, com o desenrolar do processo, e da pretendida implementação da estratégia publicitária acordada, veio a verificar-se a sua não realização devido à falta de contacto e disponibilidade por parte da agência.

“Quando o prazo inicialmente definido para o processo estar concluído passou e ainda não me tinha sido confirmado o início da campanha publicitária, dei por findada a relação, abandonei a agência e contratei um designer com quem posso trabalhar diretamente sem passar por terceiros.”

Manuel, gestor da CRT

5.4.1. Processos de troca

No que diz respeito à troca de informação partilhada no relacionamento da AGP com a CRD, numa fase inicial, é apresentada toda a informação através de *briefings* escritos ou presenciais. Quanto ao tipo de informação compartilhada esta é composta por dados de vendas, estudos de imagens, estudos de mercado que são importantes para a agência ter uma perceção da situação do cliente e do mercado. A troca de informação não acontece só por parte da CRD, a AGP também partilha estudos de consumidor, dados de investimento, análise de comunicação da concorrência para que no fundo consigam todos beber da mesma informação e enriquecer o trabalho final.

Normalmente existe uma reunião inicial, onde é facultada a informação mais importante, e outra a meio do ano, ou do projeto, para ajustar as estratégias. Apesar destas reuniões as empresas estão em constante contacto, quando é necessário reúnem e sempre que os dados do mercado sofrem alterações o cliente transmite toda esta informação à agência. O contacto entre empresas é diário e chega a acontecer mais do que uma vez por dia, intensificando-se à medida que o relacionamento vai evoluindo.

“A troca de informação tem que ser uma coisa quase que estruturada, tem que haver um rigor e tem que fazer parte de todo o processo, tem que existir um acompanhamento diário. Portanto tem que ser planeada e estruturada para que as trocas de informação não se sobreponham às tarefas do dia-a-dia e acabem por se tornar insignificantes e superficiais. “

Ana, Responsável de Publicidade na CRD Portugal

No caso do relacionamento que terminou, os tipos de informações partilhada entre a AGP e a CRT eram análises do mercado, por forma a ter uma visão mais aprofundada do mesmo e informação da própria empresa. Estas eram compartilhadas em reuniões anuais, tal como acontece com a CRD, e depois de quatro em quatro meses eram discutidas e partilhadas novas informações referentes às campanhas em curso. Para além das reuniões inicialmente agendadas sempre que surgiam novos serviços, e havia alguma evolução a AGP entrava em contacto com a CRT de forma a acompanhar os progressos.

“No início do relacionamento a troca de informação é sempre mais intensa para ficarmos a conhecer a fundo o cliente. Depois de conhecer já não era preciso dizer o básico, mas no fundo estarmos sempre a acompanhar e a ir atualizando a informação.”

Maria, fundadora AGP

A CRT menciona que para além das análises de mercado era partilhada informação acerca da estratégia, em termos de objetivos de marketing, publicidade, inovação, produtividade, recursos financeiros, responsabilidade social. No início do relacionamento esta era trocada diariamente, passando para semanal e depois mensal, chegando a ultrapassar este prazo na fase final.

5.4.2. Processos de adaptação

Em qualquer relacionamento é fundamental a adaptação de ambas as partes para a continuidade e longevidade da mesma, e no caso da AGP com ambos os clientes não foi exceção. No caso da CRD foi fundamental para a continuidade do relacionamento que a agência entrasse na área do digital. AGP não estava focada nesta área e inevitavelmente teve de ingressar uma vez que era uma grande necessidade do cliente. É inevitável que agência vá desenvolvendo algumas áreas que sente que o cliente necessita e que ainda não exploraram. No geral, Maria, afirma que é mais a agência a adaptar-se às necessidades do cliente, contudo este também tem que se adaptar à forma de trabalhar e ao ritmo da agência. Existem alguns procedimentos que a agência tem e que tenta que o cliente acompanhe de maneira a apresentar a melhor solução possível. Esta adaptação é mais visível quando existe um relacionamento forte entre ambos, se for um cliente pontual a agência tenta não o sobrecarregar e massacrar com todos os procedimentos, e extrai a informação sozinha, dando o *briefing* e pedindo apenas para o cliente validar o mesmo.

Do ponto de vista da CRD a adaptação depende muito da cultura de cada cliente. Existem clientes que, de alguma forma, impõem a sua cultura à agência, mas no caso da CRD isto não acontece. O cliente nutre um respeito pela cultura, pelos hábitos de saída, de entrada e de funcionamento do dia-a-dia da agência com quem trabalha.

Maria, da AGP, refere que “No fundo tem que haver sempre adaptação. Se nós paramos, se nos acomodamos o relacionamento começa a estagnar e pode acabar. E por parte do cliente a mesma coisa.”

No início do relacionamento, por forma a CRT se adaptar à AGP e ao seu método de trabalho, houve intrinsecamente à estratégia de publicidade a aplicar uma discussão construtiva que levou à redefinição estratégica na vertente comercial da empresa. Todavia a CRT nota que adaptação aconteceu apenas por parte da própria empresa e não da agência.

5.4.3. Processos de coordenação

Parece consensual entre clientes e agência a necessidade de existirem instrumentos que facilitem o controlo dos processos referidos anteriormente. Neste sentido, a AGP, apesar de não utilizar uma ferramenta específica assegura que é através do contacto diário e direto com os seus clientes que é monitorizado o relacionamento.

Quanto à CRD a monitorização não é feita apenas pelo contacto com a agência, mas também através de auditorias que avaliam a performance da mesma. Esta é feita quantitativamente e qualitativamente de forma regular, de seis em seis meses, no mínimo com duas avaliações por ano.

Por sua vez a CRT não utiliza instrumento de controlo próprio para monitorizar o relacionamento com a agência. Contudo, Manuel, constata que a inexistência destes instrumentos foi uma falha interna. Apesar da AGP ter sido, por si e pela sua empresa, vista como um parceiro e a empresa ter confiado nesta, agora que o relacionamento terminou, conclui que a monitorização é fundamental.

5.5. Continuidade / Dissolução dos relacionamentos

A fundadora da AGP menciona que “a grande questão quando há um relacionamento de longa duração é nós não nos acomodarmos. Este é o grande desafio, surpreender o cliente.”

Por forma a promover a continuidade do relacionamento a AGP garante que o principal pilar é a confiança seguindo-se da disponibilidade por parte dos clientes e da

existência de *brainstorming* internos. A CRD partilha da mesma opinião que a agência acrescentando apenas que é fulcral que ambas as partes não se acomodem, que a agência tenha um serviço de qualidade e abrangente, e continue a existir partilha de ideias inovadoras e criativas sempre com o objetivo de surpreender. Ana, CRD, fazendo uma analogia, refere que “é quase como um casamento, é preciso alimentar de forma constante a relação entre a agência e o cliente”.

A CRD acha que a agência pensa que são um bom cliente, que respeitam a cultura deles e o tempo que precisam para criar. A Ana dá como exemplo o facto de ser muito raro passarem um *briefing* à agência com menos de duas semanas para esta ter tempo para trabalhar. A CRD acredita, também, que a AGP a considera uma empresa conservadora e, perante um projeto específico, indecisos, levando-a a alterar, constantemente, determinados aspetos definidos. Por sua vez, a agência acha que a CRD sente que esta é uma empresa de confiança com pessoas credíveis. Muitos dos novos clientes vêm por parte de outros, com quem a agência já tem um relacionamento, que falam desta e que a recomendam. A agência, acredita e, trabalha para que a CRD, e todos os seus clientes, a considerem como uma empresa com qualidade criativa, qualidade do serviço e em constante atualização, sendo esta a ótica com que a AGP pretende ser reconhecida no mercado.

Relativamente às pretensões, a CRD gostava que a agência a considerasse como uma empresa menos conservadora, mais ousada na forma de pensar e organizada, no sentido de não fazerem muitas alterações no decorrer do projeto. A agência pretende que o cliente pense que são uma empresa com qualidade criativa, de confiança, e que não se acomoda independentemente da duração do relacionamento.

O que a CRD mais valoriza no relacionamento com a agência são as pessoas. Maria constata que as empresas em si não existem sem as pessoas, a sua capacidade de estar satisfeita ou insatisfeita depende dos interlocutores que estão do outro lado, na agência, e das pessoas que trabalham nelas, se são profissionais e sérias.

Quanto aos relacionamentos que, por ano, chegam ao fim a AGP não tem ideia de quantos são. Depende muito dos anos e do tipo de trabalho que o cliente procura. Há relacionamentos que acabam porque são projetos pontuais. Ainda assim, a agência perspetiva que a maioria acabe por voltar a contactar a empresa para um próximo trabalho. Por exemplo, no caso da CRT o relacionamento acabou devido à contratação de um designer por parte da empresa, por acreditar, assim, ter um recurso mais acessível e direto para trabalhar, bem como por algumas questões internas como o facto dos

briefings não serem transmitidos da melhor forma, levando à entrega de trabalhos que não correspondiam ao pretendido. Contudo a agência espera que um dia a CRT volte a trabalhar com eles. Já a CRT não partilha da mesma opinião, garantindo que a razão que levou ao fim do relacionamento foi a incapacidade de a agência responder atempadamente às solicitações e a falta de disponibilidade.

Apesar dos seguintes não serem todos os fatores que levaram ao término do relacionamento com a AGP, a CRT refere que na sua opinião os principais fatores que levam à rutura são a incapacidade de responder atempadamente às solicitações feitas pelos clientes, incapacidade de estabelecer diálogo construtivo e proactivo, ineficiência e ineficácia, falta de transparência e tentativa de cobrança de valores indevidos e não estabelecidos previamente. Do ponto de vista da AGP o que leva o cliente abandonar agência é a procura por novas ideias, novas estruturas, novas formas de pensar, querer sair da zona de conforto.

“Se nós não temos essa capacidade de surpreender, de inovar, mais depressa eles trocam. Porque também são muito solicitados pelas outras agências. Estão sempre a receber telefonemas para apresentações e depois também se deslumbram um bocadinho a achar que vai ser melhor e querem mudar. Ainda assim, são situações que fazem parte da atividade e do mercado, mesmo sabendo os clientes que, às vezes, mudam para pior.”

Maria, fundadora AGP

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo irá proceder-se à análise dos resultados seguindo a ótica de análise *cross-case* e *within-case*. Ou seja, os resultados dos casos irão ser comparados entre si e confrontados com a teoria dos autores supracitados.

É possível constatar que os contextos das empresas influenciam o desenvolvimento dos relacionamentos. Os contextos afetam o desenvolvimento dos relacionamentos na medida em que a agência é selecionada e mantida, tendo em conta: a experiência; os anos no mercado e a constante adaptação ao mesmo; a estratégia e objetivos seguidos; e a comparação relativamente à concorrência. Tendo em conta os dados analisados, não é possível afirmar que os contextos dos clientes afetem diretamente o relacionamento com a agência. Ainda assim é de realçar que o relacionamento da CRT terminou, sendo esta uma empresa com poucos anos no mercado e com pouca

experiência de trabalho no que diz respeito a relacionamentos com agências de publicidade.

O estudo permitiu aferir que, à semelhança do abordado pelos autores Wackman et al. (1986) e Waller (2004), os critérios que levam o cliente a escolher a agência no início do relacionamento são: a qualidade criativa; as ideias apresentadas; o *portfolio*; as respostas inovadoras, ou seja, respostas novas; o serviço ao cliente; a capacidade de resposta; a confiança; a capacidade de diálogo; a eficácia e a eficiência; a transparência; e o preço praticado. Os critérios de seleção são diferentes dependendo do tipo de relacionamento. No caso do relacionamento duradouro, a empresa, dá mais importância a critérios relacionados com a qualidade do serviço como as ideias apresentadas, qualidade criativa, capacidade de resposta e o serviço ao cliente. Já a CRT dá mais importância à qualidade dos recursos humanos como a responsabilidade, honestidade, transparência, fiabilidade, capacidade de diálogo, indo de encontro ao estudo apresentado por Waller (2004) que refere que o fator humano é um critério determinante no processo de seleção de agências.

Relativamente à natureza dos processos de interação entre a agência e os seus clientes foi possível observar que, no que diz respeito à troca de informação, esta é feita por ambas as partes, maioritariamente no início do relacionamento. Metcalf et al. (1992) e Brennan et al., (2003) referem que a troca de informação pode ocorrer durante meses ou até anos, estando em linha com o analisado no caso do relacionamento AGP - CRD. Neste caso, a troca de informação ocorre numa reunião inicial e noutra a meio do ano ou do projeto em curso. Contudo, independentemente das reuniões agendadas, estas estão sempre em constante contacto chegando a existir mais do que uma vez por dia. A informação partilhada pela CRD é composta por dados de vendas, estudos de imagens e estudos de mercado. Da parte da AGP são partilhados estudos de consumidor, dados de investimentos e análises de comunicação da concorrência. No caso da CRT existiam reuniões anuais e trimestrais. No início do relacionamento a informação era trocada diariamente, passando para semanal e depois mensal. A CRT partilhava informação acerca do mercado, da estratégia de marketing da empresa, recursos financeiros, projetos de responsabilidade social. Metcalf et al. (1992) menciona que o grau de troca social reflete a necessidade de confiança em ambas as partes, resultando num mecanismo de redução de risco. É possível constatar a afirmação do autor através da comparação dos casos, uma vez que no relacionamento AGP - CRT a troca de informação era unilateral dado que não existia confiança por parte da agência. A troca

de informação era mais forte por parte do cliente e as reuniões/ contacto eram agendados e não tão autónomos como é relatado no caso da CRD. Para um relacionamento evoluir de troca de informação para a criação de vínculos, é necessário fazer adaptações e investimentos (Bengtsson et al., 2003).

No que diz respeito aos processos de adaptação estes são mais visíveis por parte da agência do que pelos clientes. Isto porque os clientes estão a pagar um serviço e a agência tem que corresponder às necessidades e expectativas dos mesmos. Porém, o cliente, similarmente, tem que se adaptar à forma de trabalhar e ao ritmo da agência. Esta adaptação é mais evidente quando existe um relacionamento forte e que se perspetiva duradouro. No caso do relacionamento com a CRD a agência adaptou-se às necessidades do cliente e ingressou na área do digital. Já com a CRT o mesmo não aconteceu. À semelhança do que sucedeu relativamente à troca de informação, foi apenas o cliente adaptar-se à agência com o objetivo de trabalhar especificamente com a mesma.

A natureza dos serviços é fulcral nos processos de interação, mas mais especificamente no processo de adaptação. A adaptação destes é primordial para a continuidade do relacionamento. Foi possível observar que dependendo da duração do relacionamento será mais provável a criação/adaptação de novos serviços. No caso do relacionamento duradouro a AGP aumentou os seus serviços entrando na área do marketing digital, existindo assim uma adaptação dos serviços à CRD. Já no caso do relacionamento que terminou, que inclusivamente tinha uma duração mais curta que o anterior, não existiu qualquer tipo de adaptação por parte da agência. Chegando mesmo a ser uma das razões pelo qual o relacionamento terminou. Nos dois casos o ator dominante foi a agência, tendo sido a principal responsável pela continuação ou término dos relacionamentos.

De acordo com Håkansson et al. (1982) e Möller e Wilson (1995) os processos de coordenação traduzem o bom funcionamento e eficiência do trabalho estruturado e realizado entre o cliente e o vendedor. Neste sentido foi possível averiguar que a agência e a CRT não utilizam nenhuma ferramenta específica para monitorizar o relacionamento, apenas o contacto diário e direto. Todavia o cliente reconhece que a inexistência destes instrumentos foi uma falha interna e que a monitorização é fundamental para a continuação do relacionamento. Já a CRD monitoriza o relacionamento através de auditorias que avaliam o desempenho da agência, indo de encontro com os estudos de Möller e Wilson (1995) que afirmam que para facilitar o

controle dos processos de troca devem ser desenvolvidos mecanismos de melhoria e eficiência como também procedimentos de controle.

Em suma, dado os resultados obtidos, de entre os processos de interação, o processo de adaptação parece ser o que menos atenção merece por parte dos clientes. Neste sentido, os resultados não corroboram o concluído por Silver e Vegholm (2009) e Baptista (2014), que dão especial destaque ao processo de adaptação. Os entrevistados acreditam que o sucesso competitivo não está dependente da capacidade de adaptação, mas sim da troca de informação e dos processos de coordenação. É possível conjecturar que uma das razões pela qual os entrevistados não dão tanta importância aos processos de adaptação é pelo facto de se tratar de um serviço, e não de um produto.

Enquanto as razões para a dissolução de um relacionamento tendem a ser mais específicas, as razões para a continuidade do mesmo são mais globais (Michell & Sanders, 1995).

Sobre os fatores que contribuem para a continuidade do relacionamento cliente-agência a CRD refere a qualidade e abrangência do serviço, e a capacidade de dar respostas criativas e inovadoras. Os dados analisados vão de encontro ao abordado por Levin et al. (2015) que afirmam que a continuidade depende do serviço prestado. Este estudo vem ainda reforçar e validar o facto do relacionamento da AGP com a CRD se manter. Isto porque no momento da seleção da agência a CRD, como referido anteriormente, dá mais importância a fatores relacionados com o serviço. Contrariamente a CRT privilegia os fatores humanos.

A agência menciona que os principais fatores são a disponibilidade por parte dos clientes e a existência de *brainstorming* internos. A AGP e a CRD referem que é fundamental para a continuidade do relacionamento que exista confiança e que nenhuma das partes se acomode, no sentido em que é necessário que haja constante inovação e atualização, independentemente da duração do mesmo. É possível concluir que os resultados não vão de encontro ao estudado por Lichtenthal e Shani (2000), uma vez que os entrevistados não referem os fatores estruturais como determinantes para a continuação do relacionamento.

Heekin (1983) e Doyle et al. (1980) concluíram que os fatores interpessoais e políticos são o que levam à dissolução dos relacionamentos e não o fraco desempenho da agência. O resultado do estudo vai de encontro ao concluído pelos autores anteriores, uma vez que a CRT afirma que o que levou à dissolução do relacionamento foi a incapacidade de a agência responder atempadamente às solicitações e a falta de

disponibilidade. Esta refere ainda mais alguns fatores que considera que normalmente levam à rutura/ dissolução do relacionamento cliente-agência: a incapacidade de resposta atempada; a falta de disponibilidade; a ineficiência e a ineficácia; a falta de responsabilidade; os preços desajustados; e a incapacidade de estabelecer diálogo construtivo e proactivo. Michelle et al. (1992), Lichtenthal & Shani (2000) e Ritter & Geersbro, (2011) defendem que a insatisfação com o desempenho da agência continua a ser uma das principais razões para a mudança de agência, tal como se pode observar no caso da CRT. Já a AGP afirma que o que leva um cliente a abandonar a agência é a procura por novas ideias, novas estruturas, novas formas de pensar e querer sair da sua zona de conforto. Em suma, é possível constatar que os fatores referidos pela AGP não vão de encontro com os referidos pelos clientes, tendo esta, uma ideia diferente dos motivos que levam o cliente a abandonar o relacionamento.

Analisando o que a AGP pensa da CRD, e vice-versa, foi possível concluir que estas partilham das mesmas opiniões. A AGP acha que a CRD pensa que são uma empresa de confiança e, de forma consonante, a CRD afirma que têm um relacionamento baseado na confiança e que sem esta seria impensável num relacionamento duradouro. Para além de ser uma empresa de confiança a agência gostaria que o cliente a considerasse: a melhor ao nível da qualidade criativa; atualizada; inovadora; e que independentemente da duração do relacionamento se mantem dinâmica e proactiva. Já o cliente acha que a agência pensa que são um bom cliente e que respeitam a cultura desta, indo de encontro ao afirmado pela agência. A CRD gostaria que a agência pensasse que são menos conservadores e mais ousados na forma de comunicação. Deste modo, é possível concluir que ambas as partes têm plena noção da imagem que transmitem e do que a outra parte pensa, sendo esta perceção da realidade a base de um relacionamento duradouro.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Neste último capítulo é, inicialmente, referido o principal objetivo do estudo e apresentadas as principais conclusões, respondendo diretamente às questões de investigação referidas anteriormente. É também apontado o contributo teórico e algumas recomendações às agências de publicidade e aos clientes, de maneira a que estes compreendam como prolongar os seus relacionamentos. Por fim são referidos os

constrangimentos metodológicos e são referidas algumas pistas para investigações futuras.

Devido ao crescimento das comunicações digitais e do investimento, o setor da publicidade tem-se tornado cada vez mais complexo. Implicitamente à gradual complexidade do setor o aumento do conflito entre as agências e os seus clientes é mais visível à medida que as relações se tornam menos pessoais. A incapacidade de manter um relacionamento a longo prazo pode traduzir-se em custos e porventura na mudança de agência.

Nesse sentido, a investigação teve como principal objetivo estudar o desenvolvimento dos relacionamentos entre agências de publicidade e os seus clientes. Por forma a responder ao problema de investigação, e às questões de investigação, foram analisados dois casos: o relacionamento de uma agência com um cliente com o qual ainda é mantido um relacionamento; e com um cliente com quem o relacionamento já terminou.

Em primeiro lugar, pretendeu-se aferir quais os critérios de seleção que levam os clientes a escolher uma agência. Os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade semi-estruturada indicam que os critérios de seleção são diferentes dependendo da duração do relacionamento. Relativamente ao relacionamento duradouro é dada mais relevância a critérios relacionados com a qualidade do serviço como a qualidade criativa, ideias apresentadas e o serviço ao cliente. No caso do relacionamento que terminou era dada mais importância a critérios relacionados com a qualidade dos recursos humanos, reforçando assim o estudo de Waller (2004) onde este refere que o fator humano é um critério determinante no processo de seleção de agências.

Por forma a responder à segunda questão de investigação foi analisada a natureza dos processos de interação entre a agência e os seus clientes. Os resultados indicam que, no que diz respeito à troca de informação esta é feita por ambas as partes. Porém apenas o analisado no caso do relacionamento AGP-CRD vai de encontro com os estudos de Metcalf et al. (1992) e Brennan et al., (2003) que afirmam que a troca de informação pode ocorrer durante meses ou até anos. Independentemente das trocas de informação ocorrerem numa reunião inicial e noutra a meio do ano, a AGP e a CRD estão em constante contacto chegando este a acontecer diariamente. Já nos dados resultantes do caso AGP- CRT esta acontecia apenas por parte do cliente e, a troca que

inicialmente acontecia diariamente foi passando para mensalmente acabando mesmo por deixar de existir.

No que diz respeito aos processos de adaptação os resultados do presente estudo indicam que esta adaptação é mais evidente quando existe um relacionamento forte, que se perspectiva duradouro e, acontece primordialmente, por parte da agência. No caso AGP-CRD, por forma a corresponder às necessidades do cliente e salvaguardar o relacionamento, a agência adaptou-se às necessidades do mesmo e ingressou na área do digital. Já no caso AGP-CRT o mesmo não se observou. À semelhança do que aconteceu relativamente à troca de informação, foi apenas o cliente adaptar-se à agência, com o intuito de trabalhar especificamente com a mesma. Foi possível constatar que dependendo da duração do relacionamento será mais provável a criação/adaptação de novos serviços por parte da agência, como aconteceu no caso da CRD.

Os processos de coordenação, último processo de interação, traduzem o bom funcionamento e eficiência do trabalho estruturado e realizado entre o cliente e o vendedor. Foi possível apurar que a CRD monitoriza o relacionamento através de auditorias que avaliam o desempenho da agência, reforçando as conclusões do estudo de Möller e Wilson (1995) que afirmam que para facilitar o controlo dos processos de troca devem ser desenvolvidos mecanismos de melhoria e eficiência como também procedimentos de controlo. Contrariamente a AGP e a CRT não utilizam qualquer tipo de ferramenta para monitorizar os relacionamentos, avaliam os mesmos através do contacto diário e direto. Porém, o cliente conclui que a inexistência destes instrumentos foi um dos fatores que levou à dissolução do relacionamento. Em suma, e não corroborando os resultados apontados por Silver e Vegholm (2009) e Baptista (2014), os entrevistados afirmam que o sucesso competitivo não está dependente da capacidade de adaptação, mas sim da troca de informação e dos processos de coordenação.

Com a terceira e última questões de investigação, pretendeu-se identificar quais os fatores que contribuem para a continuidade e para a dissolução do relacionamento. A agência aponta fatores como a disponibilidade por parte dos clientes, a existência de *brainstorming* internos e a confiança. À semelhança da agência a CRD refere que para um relacionamento ser duradouro é crucial que exista confiança e que nenhuma das partes se acomode, que exista qualidade e abrangência do serviço e capacidade de dar respostas criativas e inovadoras. É possível concluir que os resultados não vão de encontro ao estudado por Lichtenthal e Shani (2000), uma vez que os entrevistados não referem os fatores estruturais como determinantes para a continuação do

relacionamento. Em relação aos fatores que levam à dissolução dos relacionamentos, como se verificou na revisão de literatura, alguns dos autores averiguaram que os fatores interpessoais e políticos são o que levam à dissolução do relacionamento e não o fraco desempenho da agência. Os resultados do presente estudo vão de encontro com o referido por Heekin (1983) e Doyle et al. (1980), uma vez que a CRT conclui que o que levou à dissolução do relacionamento foi a incapacidade de a agência responder atempadamente às soluções e a falta de disponibilidade. O cliente enuncia ainda mais alguns fatores que acredita levarem à rutura, tal como: a incapacidade de resposta atempada; a falta de disponibilidade; a ineficiência e a ineficácia; a falta de responsabilidade; os preços desajustados; e a incapacidade de estabelecer diálogo construtivo e proactivo. A CRT, tal como Michelle et al. (1992), Lichtenthal & Shani (2000) e Ritter & Geersbro, (2011) defendem que a insatisfação com o desempenho da agência continua a ser uma das principais razões para a mudança de agência. Concluindo, é possível constatar que os fatores referidos pelo cliente são díspares dos da agência. O que leva a deduzir que a AGP não tem ideia dos motivos pelos quais, neste caso, a CRT abandonou o relacionamento.

Assim, a nível de contributo teórico, enfatizam-se os seguintes aspetos: os critérios de seleção serem diferentes consoante a duração do relacionamento; a relevância do fator humano na gestão e continuidade dos relacionamentos; a maior relevância dada à troca de informação e processos de coordenação, e não aos processos de adaptação o que poderá ser explicado pela natureza do serviço e da sua intangibilidade; uma vez que se estudou ambos os lados da diáde foi possível detetar discrepâncias nos fatores que contribuem para a dissolução do relacionamento.

Relativo a recomendações para as agências de publicidade e seus clientes, o presente estudo levou ao reconhecimento de algumas sugestões. A principal recomendação passa por implementar, nas agências e nos clientes, sistemas de monitorização que permitam um maior controlo de todo o relacionamento. Estes iriam monitorizar o relacionamento através de auditorias semestrais por forma a compreender a evolução, ou estagnação, do relacionamento e trabalhar para o melhorar. É sugerido ainda que, caso seja possível financeiramente, seja criado um cargo específico para lidar diretamente com os relacionamentos e sua monitorização. Sendo que, através dos resultados analisados, foi possível constatar que, em ambas as partes, este cargo foi menosprezado e assumido por um funcionário com as mais variadas funções.

O presente estudo apresenta alguns constrangimentos metodológicos, contudo todos eles foram tidos em consideração no decorrer do processo. Em primeiro lugar a amostra foi definida segunda amostragem não-probabilística, por conveniência, não permitindo a representatividade da população (Malhotra & Birks, 2006). Para além da amostra o facto de ser um estudo de caso também é um constrangimento metodológico uma vez que pode existir falta de rigor e possibilidade de replicação, sendo necessária a corroboração através da comparação com outros casos (Yin, 2013; Saunders et al., 2015). Outro constrangimento do estudo é o possível enviesamento das respostas recolhidas durante as entrevistas. O principal constrangimento metodológico encontrado no decorrer do estudo foi a dificuldade em chegar aos clientes da agência, marcar as entrevistas e ter acesso a determinadas informações, uma vez que todas as empresas exigiam máxima confidencialidade.

Para além do referido, é fundamental realçar que, uma vez que foram estudados relacionamentos de longa duração, deveria ter sido feita uma abordagem longitudinal, que permitisse estudar os casos num período de tempo mais longo. Contudo, devido ao curto espaço temporal definido para o desenvolvimento da dissertação, não foi possível seguir a referida abordagem.

Concluindo, como investigação futura, poderá realizar-se um estudo equivalente ao desenvolvido, utilizando uma amostra mais significativa e dispersa em Portugal. A sua realização poderá ser preponderante para, pelo menos, corroborar as conclusões desta investigação. Outro estudo a desenvolver, poderá passar por fazer a comparação dos relacionamentos entre agências de pequena e grande dimensão. E, por fim, poderá também fazer sentido estudar a diferença dos relacionamentos das agências de países do Sul e Norte da Europa.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Axelsson, B. & Easton, G. (1992). *Industrial networks: A new view of reality*, 2nd ed. London : Routledge Revivals.
- Banco de Portugal (2015). *Quadro do setor*. Acedido em: 24 de Junho de 2017, em: <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx>
- Baptista, C. S. (2013). Interaction processes in long-term relationships in the metal mining industry: Longitudinal case studies of capital equipment buying. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 969–982.
- Baptista, C. S. (2014). Product importance and complexity as determinants of adaptation processes in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), 75–87.
- Bengtsson, M., Hinttu, S. & Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. *19th Annual IMP Conference*. Lugano.
- Brennan, D. R., Turnbull, P. W. & Wilson, D. T. (2003). Dyadic adaptation in business- to-business markets. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1636–1665.
- Briefing (2016). *Mercado publicitário português atingirá os 520M€ em 2016*. Acedido em: 24 de Junho de 2017, em: <http://www.briefing.pt/publicidade/37262-mercado-publicitario-portugues-atingira-os-520m-em-2016.html>
- Doyle, P., Corstjens, M. & Michell, P. (1980). Signals of vulnerability in agency-client relations. *Journal of Marketing*, 44, 18-23.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. In B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality* (pp. 3–27). London, UK: Routledge.
- Fam, K. S. & Waller, D.S. (2008). Agency–client relationship factors across life-cycle stages. *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 217-236.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353.
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*, 2nd ed. England: IMP Group.
- Ford, D. & Håkansson, H. (2006). IMP-some things achieved: Much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248–258.

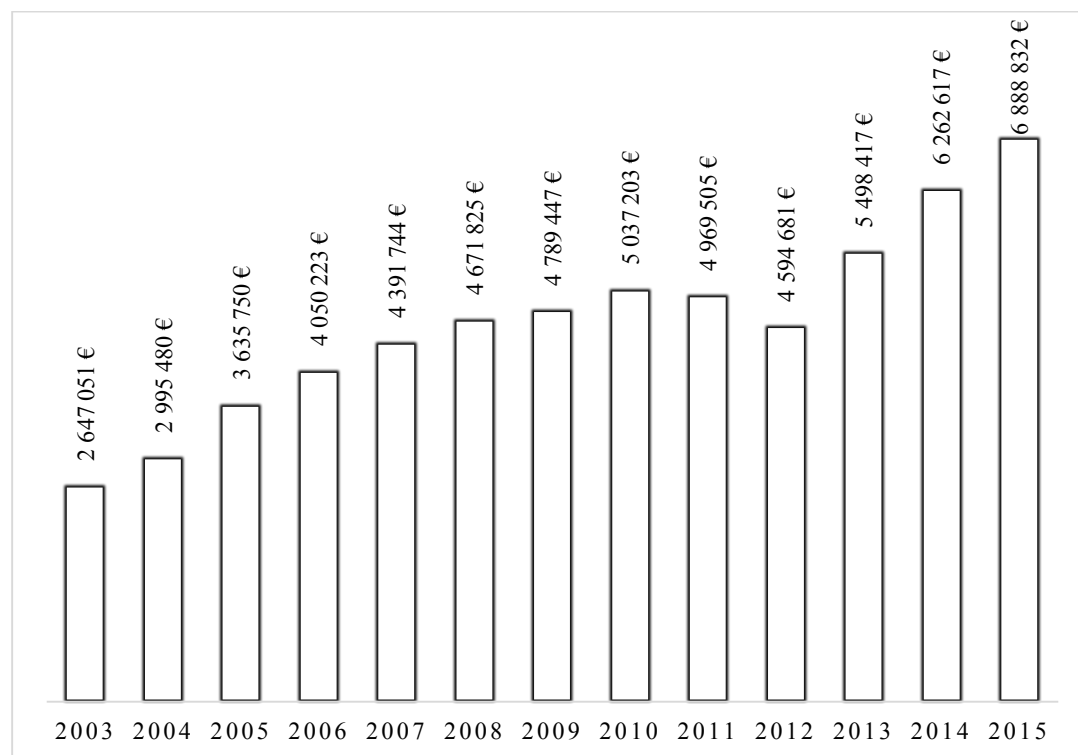
- Ford, D. & Håkansson, H. (2012). Competition in business networks. In *28th Annual IMP Conference, Rome* (pp. 1–24).
- Geyskens, I., Streenkamp, J-B. E. M., Scheer, L. K. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International journal of research in marketing*, 13, 303-317.
- Grupo Marktest (2004). *Publicidade na Imprensa*. Acedido em: 24 de Junho de 2017, em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~571.aspx>
- Grupo Marktest (2017). *Um panorama dos meios e da publicidade em Portugal*. Acedido em: 24 de Junho de 2017, em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~21e6.aspx>
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, UK: Wiley.
- Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services*, London: Routledge.
- Hallén, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29–37.
- Heekin (1983). Marketing Intelligence & Planning. *Journal of Marketing Practice*, (n.a.).
- Henke, L. L. (1995). A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship. *Journal of Advertising Research*, 35(2), 24-30.
- Hotz, M. R., Ryans Jr, J. K. & Shanklin, W. L. (1982). Agency/client relationships as seen by influential on both sides. *Journal of Advertising*, 11(1), 37-44.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48.
- La Rocca, A., Hoholm, T. & Mørk, B. E. (2016). Practice theory and the study of interaction in business relationships: Some methodological implications. *Industrial Marketing Management*.
- Levin, E., Thaichon, P. & Quach, T. N. (2015). The impact of creative competence and project management on longevity of the client-advertising agency relationship. *Journal of business & Industrial marketing*, 31, 274-286.
- Lichtenthal, J. D. & Shani, D. (2000). Fostering client-agency relationships: a business buying behavior perspective. *Journal of Business Research*, 49, 213-228.

- Malhotra, N. & Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied approach*, 2nd ed. England: Prentice Hall.
- Marques, R. (2016). Como será o investimento publicitário em Portugal em 2017? Imprensa continuará sob pressão. *Meios & Publicidade*. Acedido em 7 de Junho de 2017, em: <http://www.meiosepublicidade.pt>
- Medlin, C.J. (2003). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial marketing management*, 33(3), 185-193.
- Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships: An application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27-46.
- Michell, P.C. & Sanders, N.H. (1995). Loyalty in agency-client relations: The impact of the organizational context. *Journal of Advertising Research*, 35(2), 9-23.
- Michell, P.C., Cataquet, H. & Hague, S. (1992). Establishing the causes of disaffection in agency-client relations. *Journal of Advertising Research*, 41-48.
- Miles, M. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. London: SAGE Publications.
- Möller, K. & Wilson, D. T. (1995). *Business marketing: An interaction and network perspective*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Möller, K. & Wilson, D. T. (1988). Interaction perspective in business marketing: An exploratory contingency framework. In *4th Annual IMP Conference, Manchester* (pp. 394-443).
- Möller, K. & Halinen, A. (1999). *Business relationships and networks: Managerial challenge of network era*. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-427.
- Ruekert, R. W. & Walker Jr, O. C. (1987). *Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence*. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Ritter, T. & Geersbro, J. (2011). Organizational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, 40, 988-993.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*, 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Santos, J. N. & Baptista, C. S. (2015). Business interaction between competitors – Towards a model for analyzing strategic alliances. *The IMP Journal*, 9(3), 286-299.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*, 7th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Schurr, P. H. (2007). Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 161-170.
- Silver, L. & Vegholm, F. (2009). The dyadic bank-SME relationship - customer adaptation in interaction, role and organization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 615-627.
- Stake, R., (2010). *Qualitative research: Studying how things work*, 1st ed. New York: Guilford Press.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(5), 169-188.
- Venetis, K. A. & Ghauri, P.N., (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European journal of Marketing*, 28(11/12), 1577-1598.
- Wackman, D. B., Salmon, C. T. & Salmon, C. C. (1987). Developing an advertising agency-client relationship. *Journal of Advertising Research*, 26(6), 21-28.
- Waller, D. S. (2004). Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 95-112.
- Wilkinson, I. F. (2006). The evolution of an evolutionary perspective on B2B business. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(7), 458-465.
- YIN, R. K. (2013). *Case Study Research: Design & Methods* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

ANEXO A

Gráfico A. 1 - Investimento Publicitário

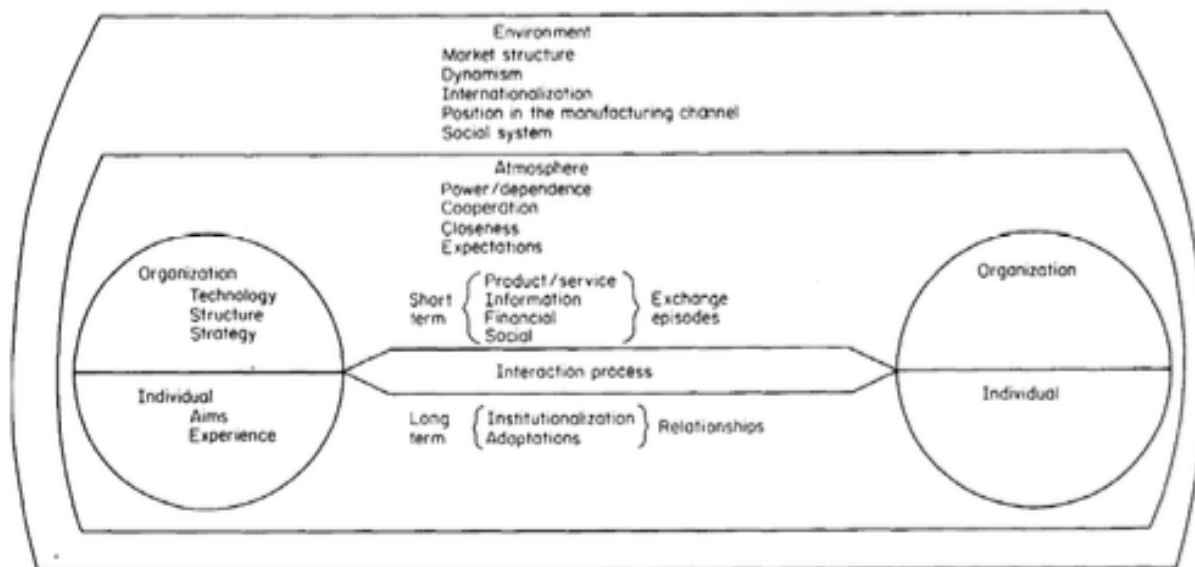


Fonte: Grupo Marktest, 2016

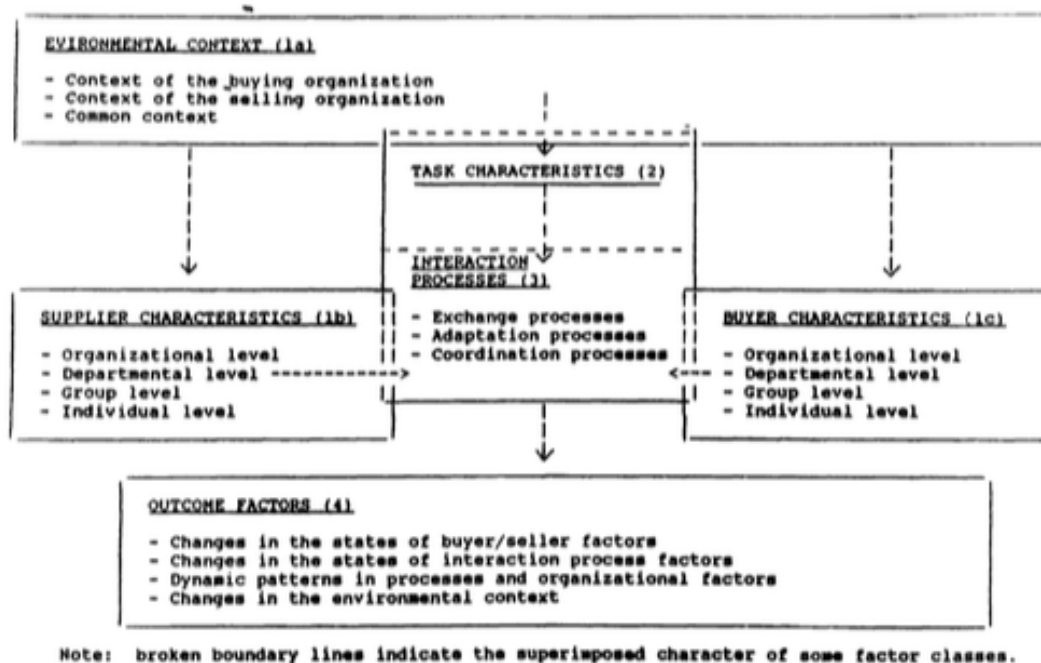
Figura A. 1 - O desenvolvimento de relações cliente-vendedor em mercados industriais

1 Pre-relationship stage	2 Early stage	3 Development stage	4 Long-term stage	5 Final stage
Evaluation of new potential supplier	Negotiation of sample delivery	Contract signed or delivery build-up	After several major purchases or large scale deliveries	In long-established stable markets
Evaluation initiated by:	Experience Low	Increased	High	
Particular episode in existing relationship				
General evaluation of existing supplier performance	Uncertainty High	Reduced	Minimum Development of institutionalization	Extensive institutionalization – Business based on Industry Codes of Practice
Efforts of non-supplier				
Other information sources	Distance High	Reduced	Minimum	
Overall policy decision				
Evaluation conditioned by:				
Experience with previous supplier	Commitment Actual: low Perceived: low	Actual: increased Perceived: demonstrated by informal adaptations	Actual: maximum Perceived: reduced	
Uncertainty about potential relationship				
"Distance" from potential supplier	Adaptation High investment of management time. Few cost-savings	Increasing formal and informal adaptations Cost-savings increase	Extensive adaptations, Cost-savings reduced by institutionalization	
Commitment				
Zero				

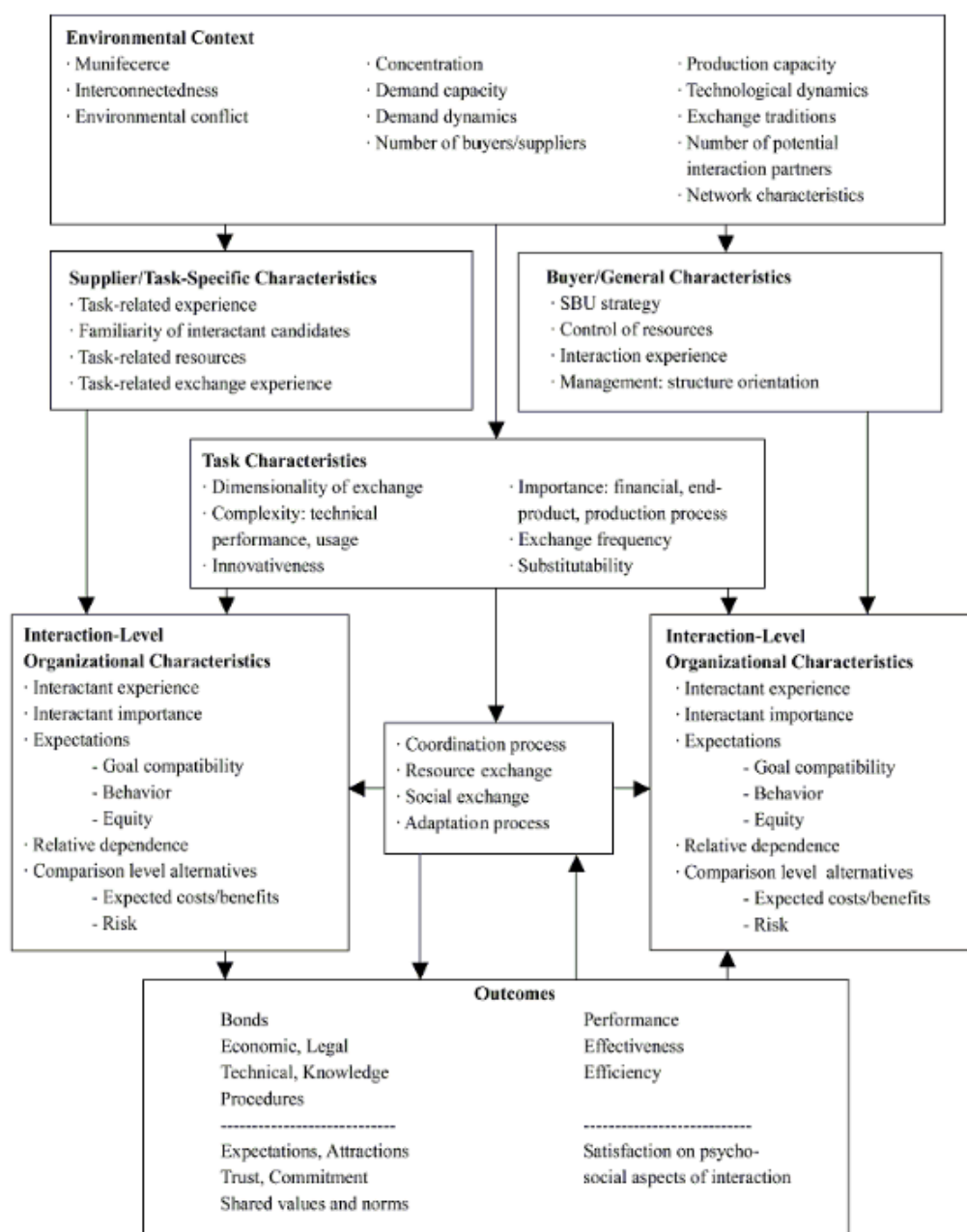
Fonte: Ford (1980, p.341)

Figura A. 2 - Processos de interação

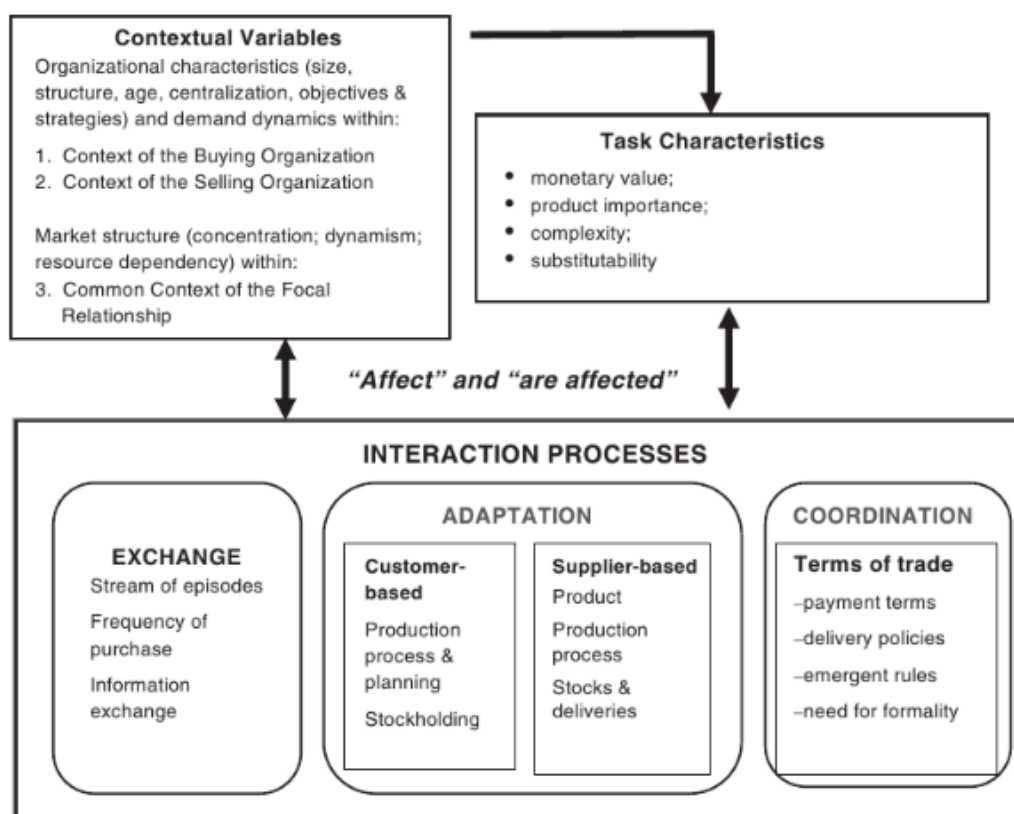
Fonte: Håkansson et al.. (1982, p.24)

Figura A. 3 -Taxonomia de valores na interação cliente-vendedor

Fonte: Möller e Wilson (1988, p. 405)

Figura A. 4 - Modelo de interação diádico

Fonte: Möller e Wilson (1995, p. 35)

Figura A. 5 - Quadro de análise

Fonte: Baptista (2013, p. 974)

ANEXO B

GUIÕES DE ENTREVISTA

Anexo B.1- Guião de entrevista – Agência (AGP)

Empresa

- (1) História
- (2) Missão, valores e objetivos
- (3) Serviços existentes
- (4) Número de colaboradores
- (5) Principais concorrentes
- (6) Imagem da empresa
- (7) Trabalho mais recente
- (8) Quantos clientes a empresa tem?

Entrevistado

- (1) Formação

- (2) Experiência de trabalho
- (3) Há quantos anos trabalha na empresa?
- (4) Em que departamento trabalha? Qual o cargo? Que funções exerce?
- (5) Qual o seu envolvimento no relacionamento com os clientes?
- (6) Em média, quanto tempo dura um relacionamento com os clientes?
- (7) Agência tem critérios no que diz respeito a aceitar clientes? Se sim, quais?

Informação acerca de um relacionamento duradouro – cliente CRD

- (1) Qual o cliente com quem a empresa teve um relacionamento mais duradouro?
- (2) Há quantos meses dura o relacionamento com a CRD?
- (3) Podia fazer um resumo da evolução da relação com a CRD: como foram selecionados para trabalhar com este cliente? Como se tem desenvolvido este relacionamento (aspectos positivos e negativos)?
- (4) Que tipo de informação trocam com a CRD? Com que frequência contactam? Com o decorrer do tempo esta troca de informação vai-se intensificando ou é mais intensa no início da relação?
- (5) Costumam fazer alterações de forma a adaptar-se ao cliente? (ex: objetivos, políticas da empresa, estratégias). Se sim, quais? Nota que é apenas a agência adaptar-se ao cliente ou o contrário também acontece?
- (6) A agência faz algum acompanhamento mais específico do relacionamento? Se sim, como é feito?
- (7) Quais os fatores que considera pertinentes na promoção da continuidade do relacionamento?
- (8) O que é que acha que o cliente pensa relativamente à agência? E o que é que pretende que o cliente pense?
- (9) De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com o cliente?

Informação acerca de um relacionamento que evoluiu para a ruptura – CRT

- (1) Em média, por ano, quantos relacionamentos chegam ao fim? Destes, quantos perspectivam que voltem a contactar a empresa para um próximo trabalho?
- (2) Seria possível referir um cliente com quem já não tem um relacionamento?
Quantos meses durou o relacionamento com a CRT?
- (3) Podia fazer um resumo da evolução da relação com a CRT? - antes, o início do relacionamento, desenvolvimento e o fim (no caso da CRT)

(4) Que tipo de informação trocavam com a CRT? Com que frequência se contactavam? Com o decorrer do tempo esta troca de informação foi-se intensificando ou era intensa no início da relação?

(5) Fizeram alterações de forma a adaptar-se ao cliente? (ex: objetivos, políticas da empresa, estratégias). Se sim, quais? Nota que foi apenas a agência a adaptar-se ao cliente ou o contrário também aconteceu?

(6) Pensando neste relacionamento porque acha que este chegou ao fim?

(7) O que acha que leva um cliente abandonar a agência?

Anexo B.2- Guião de entrevista – CRD e depois CRT

Empresa

- (1) História
- (2) Missão, valores e objetivos
- (3) Serviços existentes
- (4) Número de colaboradores

Entrevistado

- (1) Formação
- (2) Experiência de trabalho
- (3) Há quantos anos trabalha na empresa?
- (4) Em que departamento trabalha? Qual o cargo? Que funções exerce?
- (5) Qual é o seu papel no relacionamento com a agência em questão?

Critérios de seleção

- (1) Quais os atributos, capacidades e características que valoriza numa agência?
- (2) O que espera da(s) agência(s) enquanto anunciante?
- (3) Quais os fatores que diferenciam uma agência das outras?
- (4) Quais os fatores que considera serem decisivos na tomada de decisão (escolha da agência)? Que fatores se evidenciam e considera favoráveis à escolha?
- (5) Qual o principal critério de seleção de uma agência?

Informação acerca de um relacionamento duradouro – CRD– AGP

(1) Podia fazer um resumo da evolução da relação com a agência A: como se tem desenvolvido este relacionamento (aspectos positivos e negativos)?

(2) Que tipo de informação trocam com a agência A? Com que frequência contactam? Com o decorrer do tempo esta troca de informação vai-se intensificando ou é mais intensa no início da relação?

(3) Costumam fazer alterações de forma a adaptar-se às agências? (ex: objetivos, políticas da empresa, estratégias). Se sim, quais? Nota que é apenas o cliente a adaptar-se à agência ou é fundamentalmente o contrário?

(4) O cliente faz algum acompanhamento mais específico do relacionamento? Se sim, como é feito?

(5) Quais os fatores que considera pertinentes na promoção da continuidade do relacionamento? O que o leva a manter a agência com que trabalha e/ou tem trabalhado?

(6) O que é que acha que a agência pensa relativamente ao cliente sua empresa? E o que é que pretende que a agência pense?

(7) De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com esta agência?

Informação acerca de um relacionamento que evoluiu para a rutura: CRT- AGP

(1) Na relação cliente-agência quais os principais fatores que levam à rutura? O que o leva a mudar de agência e/ou a procurar outras alternativas?

(2) Pensando no relacionamento com a agência A, porque acha que este chegou ao fim?

(3) Podia fazer um resumo da evolução da relação com a agência A- antes, o início do relacionamento, desenvolvimento e o fim.

(4) Que tipo de informação trocavam com a agência A? Com que frequência se contactavam? Com o decorrer do tempo esta troca de informação foi-se intensificando ou era mais intensa no início da relação?

(5) Fizeram alterações de forma a adaptar-se à agência? (ex: objetivos, políticas da empresa, estratégias). Se sim, quais? Nota que foi apenas a agência a adaptar-se ao cliente ou o contrário também aconteceu?

(6) A CRT fazia algum tipo de monitorização, algum acompanhamento específico durante o relacionamento?